

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

قسم
العلوم الاقتصادية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع

دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية أنابيب

تحت إشراف الأستاذة:

● تلخوخ سعيدة

من إعداد الطلبة:

- جواج فريال مريم
- سعدي نهى

السنة الجامعية 2022/2021

رقم المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

قسم
العلوم الاقتصادية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع

دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية أنابيب

تحت إشراف الأستاذة:

• تلخوخ سعيدة

من إعداد الطلبة:

• جواج فريال مريم

• سعدي نهى

رقم المذكرة



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى أصحابه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد
فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح
لنا إنجاز هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً

أما بعد

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "تلخوخ سعيدة" على كل ما
قدّمته لنا من توجيهات ومعلومات قيّمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا هذه
في جوانبها المختلفة

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء اللجنة الموقرة، وكل من ساعدنا على إتمام
هذه المذكرة.

ولا بد لنا أن نتقدم بالشكر أيضاً لأولياننا وأهلنا على صبرهم وتشجيعاتهم التي
بفضلها واصلنا على دربنا

وكل من ساهم في إتمام هذه المذكرة من قريب ومن بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من أرجو رضاه على الدوام، عزي وفخري أبي الذي طال به الشوق ليحني ثمار صبره ويفرح بنتاج محصوله، الذي أوصاني الله به برا وإحسانا وأهدى لي سنين عمري فأحني ظهره التعب في سبيل وصولي لهذه المرحلة، والدي الحبيب

إلى بحر الحب والحنان والنبض الساكن في عروقي، التي سكبت دموعها أياما وليالي لتري البسمة مرسومة على وجوهنا، ونذرت حياتها لنا فنسيت بذلك نفسها فلم تنم يوما إلا ورفعت يدها للسماء تدعوا الله ليحقق حلمي، وهي أعظم هبة وهبها الله لي فألتمس خطواتي برضاها نور عيني وضياء حياتي، أمي الحنونة

إلى صديقي وأبي الثاني ورفيق دربي وعمري ومن يجري حبه في قلبي زوجي الذي كان له الفضل بعد الله في دعمي سواء المادي أو المعنوي خلال دراستي الجامعية من ساندني وشجعني أدامك الله لي وأدام السعادة بقلبك.

إلى كل من أخي وأخواتي وأعز أصدقائي وشريكتي في البحث نهى واساتذتي الكرام وكل من ساهم في إعداد هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

جواجفريال مريم

إِهْدَاء

"الحمد لله الذي نور قلبي بالعلم وجعلني أحظى بشرفه"

إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء، إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى التي حرمت
نفسها وأعطتني، إلى من كان دعائها سر نجاعي

أمي الحنونة

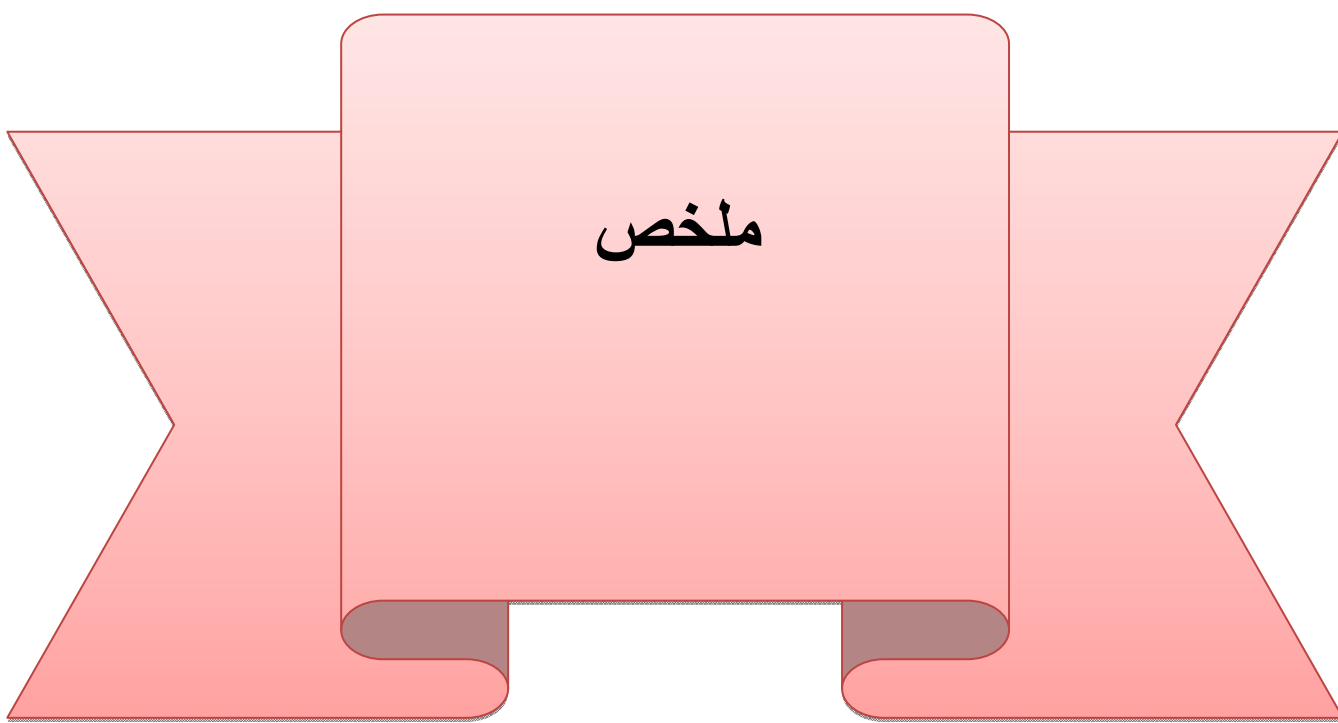
إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق
النجاح، إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي، إلى الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة
بحكمة وصبر،

أبي الحنون

إلى من جمعتني معهم ظلمة الرحم، وإلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها، إلى أخي
وأختي، إلى زوج أختي وأخي الثاني، إلى البراعم رهام وجيهان، وإلى آخر عنقود رسيم.

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح، إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن
نقطف زهرة تعلمنا، إلى صديقتي سيرين وزهرة، إلى شريكتي في البحث مريم والتي
ساعدتني في انجاز هذا العمل، وإلى من جمعني بهم مشعل العلم وإلى كل اللذين يعملون
من أجل العلم والمعرفة

"وفوق كل ذي علما عليما"



تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية أنابيب، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالموارد البشري، وخياراً ترفع به راية التحدي لأجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهارتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء المورد البشري والرفع من مردوديتها والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، وكذا منح فرص لموظفيها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات والوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من موظفي المؤسسة الوطنية أنابيب، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكذا المنهج الاستقرائي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولأجل ذلك قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من موظفي المؤسسة الوطنية للأنابيب وحدة ALTUMET، حيث تبين من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها توفر التكوين وأداء المورد البشري بنسبة 3.34 في المؤسسة محل الدراسة، كما تبين أيضاً وجود علاقة طردية ضعيفة بين التكوين وأداء المورد البشري في هذه المؤسسة، وهذا ما أثبتته نتائج تحليل معامل الارتباط بين المتغيرين والذي بلغ 0.308.

الكلمات المفتاحية: التكوين، أداء المورد البشري، المؤسسة الوطنية أنابيب وحدة ALTUMET.

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'Institution nationale, « ANABIB », où la formation est considérée comme l'un des facteurs les plus importants contribuant à l'avancement de la ressource humaine, et une option pour augmenter le bannière de défi afin de suivre le rythme des progrès scientifiques et technologiques, en augmentant l'efficacité et la compétence des individus qui travaillent afin qu'il puisse L'institution vise à améliorer la performance de la ressource humaine, à augmenter sa rentabilité et à maintenir la qualité de ses produits d'une part, ainsi que d'offrir des opportunités à ses employés pour leur permettre d'améliorer leur niveau scientifique et professionnel, ce qui les qualifie pour des promotions et l'accès au niveau de stabilité et d'efficacité souhaité.

Sur cette base, nous avons mené une étude de terrain sur un échantillon de la population d'étude, qui est représentée par un groupe d'employés de la Société Nationale, « ANABIB », basée sur l'approche descriptive et l'approche analytique, ainsi que l'approche inductive afin de répondre au problème posé et de vérifier la validité des hypothèses, et pour cela nous avons préparé un questionnaire qui comprenait un échantillon d'employés de l'unité ALTUMET de National « ANABIB » Corporation, car il a été constaté à travers l'analyse des résultats obtenus que la formation et la performance des ressources humaines étaient disponibles à un taux de 3,34 dans l'établissement étudié, et il y avait également une faible relation directe entre la formation et la performance des ressources humaines dans cette institution, et cela a été prouvé par les résultats de l'analyse du coefficient de corrélation entre le deux variables, qui s'élevait à 0,308.

Mots clés :formation, performance des ressources humaines, l'institution nationale ALTUMET unit tubes.

Abstract

This study aims to highlight the role of training in improving the performance of human resources in the National Corporation, Pipes, where training is considered one of the most important factors contributing to the advancement of the human resource, and an option to raise the banner of challenge in order to keep pace with scientific and technological progress, by raising the efficiency and skill of working individuals so that the institution can Improving the performance of the human resource, increasing its profitability and maintaining the quality of its outputs on the one hand, as well as giving opportunities to its employees to enable them to improve their scientific and professional level, which qualifies them for promotions and access to the desired level of stability and effectiveness.

On this basis, we conducted a field study on a sample of the study population, which is represented by a group of employees of the National Society, "ANABIB", based on the descriptive approach and the analytical approach. , as well as the inductive approach in order to respond to the problem posed and to check the validity of the hypotheses, and for this we prepared a questionnaire that included a sample of employees of the ALTUMET unit of National "ANABIB" Corporation, since it It was found through the analysis of the results obtained that training and performance of human resources were available at a rate of 3.34 in the establishment studied, and there was also a weak direct relationship between training and performance of human resources in this institution, and this was proven by the results of the analysis of the correlation coefficient between the two variables, which amounted to 0.308.

Keywords: formation, performance of human resource, national institution
ALTUMET unit tubes.

فهرس المحتويات

I	شكر وعرفان
II-III	الإهداء
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول التكوين	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التكوين
03	المطلب الأول: مفهوم التكوين
10	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
11	المطلب الثالث: أنواع التكوين
17	المبحث الثاني: سيرورة التكوين
17	المطلب الأول: مراحل عملية التكوين
24	المطلب الثاني: عوامل نجاح التكوين وشروطه
25	المطلب الثالث: معوقات التكوين
27	خلاصة
الفصل الثاني: العلاقة بين التكوين وأداء الموارد البشرية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: أداء الموارد البشرية
30	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
33	المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية
35	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
37	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
40	المطلب الثاني: الأطراف المتدخلة في تقييم الأداء
43	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
48	المبحث الثالث: مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
48	المطلب الأول: إجراءات وطرق تحسين الأداء
52	المطلب الثاني: أثر التكوين على المورد البشري
54	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
56	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية أنابيب وحدة ALTUMET	
58	تمهيد

59	المبحث الأول: تقديم العام للمؤسسة الوطنية للأنابيب وحدة ALTUMET
59	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية أنابيب وحدة ALTUMET
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأنابيب وحدة ALTUMET
63	المطلب الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الوطنية أنابيب وحدة ALTUMET
66	المبحث الثاني: منهجية الدراسة المستخدمة
66	المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة
66	المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة
69	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
69	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
72	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
72	المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
78	المطلب الثاني: عرض نتائج وتقييم متغيرات الدراسة
86	المطلب الثالث: معامل الارتباط
88	خلاصة
89	خاتمة
94	قائمة المراجع
101	الملاحق

**قائمة الأشكال والجداول
والملاحق**

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	علاقة التكوين ببعض المصطلحات المرتبطة به	01
68	مقياس ليكارت الخماسي	02
70	معاملات صدق الثبات لمتغيري الدراسة	03
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية "الجنس"	04
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية "السن"	05
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية "المستوى التعليمي"	06
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية "الأقدمية في العمل"	07
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية "المستوى المهني"	08
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة "التكوين"	09
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة "الدافعية"	10
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة "القدرات"	11
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة "إدراك الدور"	12
86	نتائج تحليل الارتباط	13

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	01
9	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمؤسسة	02
16	أنواع التكوين	03
23	مراحل عملية التكوين	04
62	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	05
63	الهيكل التنظيمي لوحدة الدراسة	06
73	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
74	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	08
76	منحنى بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	09
77	منحنى بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	10
78	منحنى بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني	11

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
102	استبيان الدراسة	01
105	مخرجات برنامج ال SPSS	02

مقدمة

تمهيد

تمثل الموارد البشرية العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة لكافة المجالات، لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المؤسسات، خاصة مع إدراك القائمين على هذه الأخيرة أن استقطاب وتوظيف العقول البشرية، واحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية لا يمثل ضمانا كافيا من أجل تحقيق فاعلية الأداء التي تتطلب بتطوير هذه الموارد والرفع من أدائها باستمرار، وهذا لن يتأتى فيمحيط يتسم بالتقلبات إلا من خلال التكوين ك ممارسة علمية.

حيث يعتبر التكوين موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة، لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام به وأصبحت الحاجة ملحة للموارد البشرية للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن ثم الهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

فالمؤسسات تهدف من خلال تكوين مواردها البشرية إلى سد الثغرات المعرفية لديها، والتي تؤثر سلبا على أدائها وبالتالي يكون التكوين ضروري في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب وجود نقائص معرفية لديها نقص في مؤهلاتها أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وذلك يتم من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن نقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى كفاءة أداء الموارد البشري لأعمالهم واتحاد كافة الإجراءات اللازمة.

1- الإشكالية

نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، ونظرا لاتساع أهمية التكوين في المؤسسة وإدراك أثره الكبير على زيادة مهارات وكفاءات الموارد البشرية، تنطلق هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية؟ وما واقع ذلك في المؤسسة الوطنية
أنابيب «ALTUMET» ؟

2- الأسئلة الفرعية

بناء على الإشكالية الرئيسية، يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ كيف يساهم التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- ✓ ماهي درجة توفر التكوين في المؤسسة الوطنية أنابيب «ALTUMET»؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباط بين التكوين وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية
أنابيب «ALTUMET»؟

3- الفرضيات

- ✓ يساهم التكوين في أداء الموارد البشرية من خلال تحسين قدرات ومهارات العاملين؛
- ✓ يتم تطبيق التكوين في المؤسسة الوطنية أنابيب «ALTUMET» بدرجة متوسطة من
أجل تحسين الأداء؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين التكوين وأداء الموارد البشرية في المؤسسة
الوطنية أنابيب «ALTUMET» عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

4- أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي
وظيفة التكوين، خاصة وأن هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير على تحسين أداء المورد البشري وعلى تحقيق
أهدافه، وكذا أهداف المؤسسة ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ المزايا العديدة التي تتولد من التكوين على الأفراد والمؤسسة ككل، والارباح المحققة من
عملية تحسين أداء المورد البشري؛
- ✓ أهمية موضوع التكوين وتحسين الأداء في البحوث العلمية وارتباطه المباشر بالواقع؛
- ✓ التنمية الشخصية والوظيفية للمورد البشري من خلال تكوينه.

5- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نذكر منها:

- ✓ التعرف على العلاقة بين التكوين والأداء؛
- ✓ محاولة اكتشاف ومعرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية، وبالأخص في المؤسسة الوطنية أنابيب؛
- ✓ إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، وخاصة في المؤسسة الوطنية أنابيب.

6- أسباب اختيار الموضوع

1-6- الأسباب الذاتية

- ✓ ارتباط هذا الموضوع بالتخصص الذي ندرسه في الجامعة؛
- ✓ الرغبة في التعرف أكثر وعن قرب على دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات، كوننا مستقبلاً سنكون عاملين في هذه المؤسسات.

2-6- أسباب موضوعية

- ✓ أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة الجزائرية؛
- ✓ موضوع قديم متجدد، حيث دائماً هناك سبل وأدوات جديدة يستخدمها المديرون في المؤسسة لتكوين الموارد البشرية؛
- ✓ المزايا العديدة التي تتولد من التكوين على الأفراد والمؤسسة ككل.

7- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1-7- الحدود الموضوعية: دراسة تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية، والتعرف على واقع ذلك في المؤسسة الوطنية أنابيب «ALTUMET».

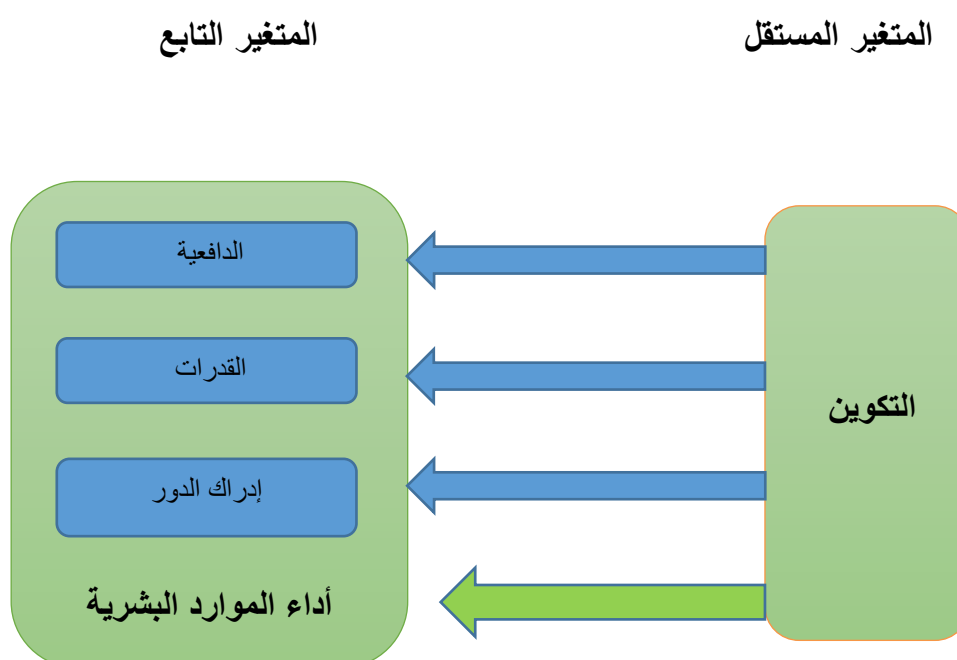
2-7- الحدود المكانية: تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية أنابيب «ALTUMET»

3-7- الحدود الزمنية: تمت الدراسة في الفترة 2022/03/01 الى 2022/05/30.

8- نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين وهما: المتغير الأول وهو متغير مستقل يتمثل في التكوين، أما المتغير الثاني فهو متغير تابع يتمثل في أداء الموارد البشرية، ويتضح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

9- منهج الدراسة

بغية تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، يتم الاعتماد على ما يلي:

9-1- **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة

محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها؛

9-2- **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة

تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث؛

3-9. المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ومن ثم تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج SPSS V20.

10- الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة وقوفاً عند أهم ومختلف الصعوبات والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تختبر تلك النتائج في مجالات زمنية ومكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكماً في المعرفة العلمية تقيد البحث العلمي.

وفيما يلي نعرض بعض إسهامات الدراسات السابقة في مجال التكوين وكذا مجال تحسين أداء الموارد البشرية.

1-10- الدراسة الأولى: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية جامعة محمد خيضر بسكرة للطالبة "بودوح غنية" بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" للسنة الجامعية: 2013/2012.

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على الموارد البشرية، حيث تمحورت حول معرفة إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية. وذلك من خلال التساؤل التالي: "إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟"

وهدفنا هذه الدراسة إلى جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة، معرفة هل استطاع المشرع وكذا مسؤولي المنظمات الصحية الجزائرية أن يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفت الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي، الوقوف على المشاكل التي تعاني

منها المؤسسة الصحية العامة والمؤسسة الاستشفائية خاصة ومحاولة تخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع استراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التكوين يتم وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطفل وطرق العلاج يعرف تطورا مستمرا، هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة للتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.

10-2- الدراسة الثانية: رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل للطالب "بوقطف محمود" بعنوان «التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية»

أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، سنة 2013/2014 حيث تمحورت حول الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم إجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال التساؤل التالي: «هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟»

جاءت هذه الدراسة بهدف: معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطور قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظف، الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين، كما يساهم التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، ويؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

10-3- الدراسة الثالثة: رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تدبير منظمات، للطالبة "شامي صليحة"، بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين".

أجريت الدراسة الميدانية بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس، سنة 2010/2009، تمحورت حول معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء من خلال التساؤل التالي: "ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة، التعرف على الأداء الوظيفي، التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: الأداء الوظيفي يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات نتيجة محصلة التفاعل بين محددات الرئيسية وهي الدافعية، القدرات، وإدراك الدور، أن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الأداء الوظيفي إما سلباً أو إيجاباً.

11- التعقيب على الدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الأولى عن دراستنا من حيث تناولنا موضوع التكوين كموضوع شامل، يشمل جميع أنواع التكوين وأثره على الأداء، على عكس هذه الدراسة التي ركزت على التكوين المتواصل لمعرفة ما مدى اعتماد المؤسسة في تكوين إطاراتها على الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية والدقة في تحديد الأهداف كما اختلفت في أدوات جمع البيانات بحيث اعتمدت على المقابلة، والملاحظة والاستبيان من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

أما الدراسة الثانية فقد أفادتنا في استيعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في المكان وطبيعة المؤسسة الدراسة الميدانية حيث كانت بالمؤسسة الجامعية بخنشلة، أما الدراسة الحالية فطبقت ميدانياً في المؤسسة الوطنية أنابيب.

كما أن هذه الدراسة تركز على معرفة مدى تأثير التكوين على تحسين أداء المورد البشري، وذلك من خلال تحديد أبعاد الأداء (الدافعية، القدرات، وإدراك الدور)، ومحاولة دراسة مدى تأثير التكوين على كل من محددات الأداء على حدا.

هذا باختلاف الدراسة الثالثة التي درست تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين، على عكس الدراسة الحالية التي تمحورت حول تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية.

12- صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث علمي مهما كانت درجته ومستواه من الصعوبات، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه، نذكر ما يلي:

- ✓ تعذر الوصول الى بعض المراجع التي كانت بمقدورها إثراء موضوعنا أكثر؛
- ✓ صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبانات بسبب انشغال العمال في عملهم.

13- هيكل الدراسة

تم تقسيم موضوع هذه الدراسة الى جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث يتضمن الجانب النظري للدراسة فصلين، كان الفصل الأول تحت عنوان مدخل الى عملية التكوين، والذي تم تقسيمه الى مبحثين الأول تضمن أساسيات حول عملية التكوين، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان سيرورة التكوين.

أما الفصل الثاني والذي كان تحت عنوان علاقة التكوين بتحسين أداء الموارد البشرية فهو بدوره تضمن ثلاثة مباحث، حيث كان المبحث الأول بعنوان ماهية أداء المورد البشري، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان تقييم أداء المورد البشري، في حين جاء المبحث الثالث بعنوان مساهمة التكوين في تحسين أداء المورد البشري.

أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم التطرق اليه في الفصل الثالث من الدراسة والذي هو دراسة تطبيقية لمؤسسة الأنابيب لولاية الجزائر فرع ALTUMET، بداية بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ثم حوصلة للإجراءات المنهجية المتبعة للدراسة الميدانية في تحديد للمنهج والعينة والتعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة وفي الأخير تم عرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، وأخيرا إلى تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.



الفصل الأول

مدخل مفاهيمي حول التكوين

تمهيد

عرفت المجتمعات التكوين منذ القدم، حيث كان آنذاك يقتصر على تدريب أفرادها على حرفة معينة، والتي كانت الغاية منها الحفاظ على بقاء القبيلة واستمرار حياتها، وفي القرون الوسطى أصبح التكوين يقوم به المعلمون في مختلف الحرف حيث يقدمون نوعاً من التعليم للحرفيين المبتدئين، فكان التكوين يسير بطرق ارتجالية ولم تكن له أهداف واضحة ومحددة.

ولكن في الوقت الحالي زاد الاهتمام بموضوع التكوين خاصة في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغيير التكنولوجي وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التكوين في تزايد، نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والانتقال من اقتصاد فلاحى مختلف إلى اقتصاد صناعى متطور خلال مدة زمنية محدودة وما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة.

حيث أصبح التكوين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذ أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لابد لها أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها، وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل الذي يتضمن المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية التكوين

✓ المبحث الثاني: سيرورة عملية التكوين

المبحث الأول: ماهية التكوين

تهتم المؤسسات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، يكون له عائد يظهر في شكل زيادة على مستوى الفرد، تتجلى في زيادة معارفه ومهاراته، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعيته وقدرته على العمل، وهذا ما يجسد أهمية التكوين.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

للتكوين آثار إيجابية عديدة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة، وتنعدها إلى ضمان استمرارها واستقرارها ورفع مؤشرات تنمية الموارد البشرية على مستوى المجتمع.

1- تعريف التكوين

يعرف على أنه: "مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح".¹

كما يعرف على أنه "مجموع النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمل لتحسين معارفهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية".²

ويعرف أيضا على أنه "مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها".³

وفي تعريف آخر فالتكوين هو "مجموعة من الأفعال التي تسمح لإعادة تأهيل الأفراد والتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها".¹

¹ محمد مدحت أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، الإمارات، 2007، ص244.

² عكوش عقيلة، "أثر التكوين على التغيير التنظيمي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014، ص55.

³ أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1993، ص82.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التكوين هو: " عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية ومستقبلية، يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل"، وهذا التعريف يندرج ضمنه مجموعة من الخصائص التي يمكن الإشارة إليها في النقاط الآتية:

- ✓ إن التكوين هو عمل منظم لأنه يرتكز على التخطيط والتنظيم؛
- ✓ إن التكوين عملية تسعى للوصول إلى أهداف معينة، أي أنه وسيلة وليست غاية في حد ذاته؛
- ✓ يجب أن يكون التكوين شاملاً لجميع الفئات العاملة في المؤسسة؛
- ✓ إن التكوين عملية مستمرة يخضع إليها الفرد طوال مشواره العلمي والمهني وليس مرتبطاً بفترة معينة فقط.

أهم المفاهيم المرتبطة بالتكوين

بعد توضيح معنى التكوين سنحاول تحديد بعض المصطلحات المشابهة والمرتبطة به من أجل إزالة الغموض، وهذا كما يلي:²

1 . التعليم

التعليم نشاط مخطط ومبرمج هادف يساعد فيه شخص مسؤول شخص آخر لاكتساب وبناء المعرفة بصفة متدرجة.

2 . التعلم

يعني الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.

3 . تنمية الموارد البشرية

تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة مستقبلية.

¹ كامل عودة مقدس، "دور وآثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة"، الطبعة 1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص42

² مرزوق نسيم، " دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي " مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، بويرة، 2012-2013، ص18.

4 . الإعداد

عملية تنسيق التوظيف بتزويد الفرد بمعلومات ومعارف جديدة وتكون بعدية للتعليم وقياسية للتكوين، بمعنى الإعداد هو تهيئة الفرد.¹

5. إعادة التكوين

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (recyclage) الرسكلة، وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة المادية، وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.²

¹مرزوق نسيم، نفس المرجع السابق، ص 18

²فريد النجار، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، ص 348

الجدول رقم (1): علاقة التكوين ببعض المصطلحات المرتبطة به

التكوين المصطلح	التشابه	الاختلاف
التعليم	. اكتساب وبناء المعرفة؛ . اشتراط وجود طرفين (متعلم أو متكون) و(معلم أو مكون).	. التعليم يشمل الإطار العام للموضوع أي أكثر شمولاً؛ . التكوين نوع من أنواع التعليم؛ . يركز التعليم على الموضوع بينما التكوين على الفرد نفسه.
التعلم	. الحصول على خبرة ومعارف واتجاهات جديدة.	. التعلم تغيير نسبي في السلوك أما التكوين فتغيير كلي.
تنمية الموارد البشرية	. تطوير مهارات عامة للموارد البشرية بمختلف مستوياتهم.	. التنمية عبارة عن استعداد لمهام مستقبلية فقط . بينما التكوين استعدادا لمهام حالية ومستقبلية معا.
الإعداد	. إضافة معلومات جديدة لرصيد المورد البشري.	. الإعداد يسبق التكوين ويبدأ بعد نهاية التعليم.
إعادة التكوين	. اكتساب معلومات متخصصة عن وظيفة جديدة.	. يرتبط بالوظيفة الجديدة للمورد البشري؛ . مواكبة تغيير أساليب العمل.

المصدر: مرزوق نسيم، " دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي " مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند

أولحاج، بوير، 2012-2013، ص19

2- أهمية التكوين

يمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاث جوانب أساسية وهي: المؤسسة، العمال، وتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

2-1. الأهمية بالنسبة للمؤسسة

تتمثل أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:¹

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهارتهم؛
- ✓ المساعدة في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة؛
- ✓ المساعدة على إيجاد اتجاهات إيجابية وخارجية للمؤسسة؛
- ✓ المساعدة على انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي؛
- ✓ توضيح السياسات العامة للمؤسسة؛
- ✓ تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- ✓ المساعدة على تجديد وإثراء المعلومات؛
- ✓ المساهمة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

2-2. الأهمية بالنسبة للعمال

تتمثل أهمية التكوين بالنسبة للعمال فيما يلي:²

- ✓ اكتساب الأفراد المتكويين للمهارات، المعلومات، المعارف الفكرية والعلمية، التي تنقصهم لاسيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يركز إليها بصورة مستمرة؛
- ✓ تبادل الخبرات، المعارف والمعلومات بين المتكويين، لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار؛

¹ مهدي مراد، "أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2017-2018، ص102

² أنس عبد الباسط عباس، "تخطيط وتنمية القوى العاملة" الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، 2011 ص168

✓ تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتكونين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار، وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير؛

✓ فتح المجال أمام الفرد نحو الترقية والتطوير الوظيفي بسبب ما يكتسبه الفرد من كفاءات؛

✓ يزرع لدى الفرد الثقة بالنفس، والإرادة القوية لتثبيت شخصيته، ضمن بيئة العمل؛

✓ يساهم في زيادة دخل الأفراد ويحسن من المستوى المعيشي.

3-3. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

يساهم التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية في المؤسسة من خلال ما يلي:¹

✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال؛

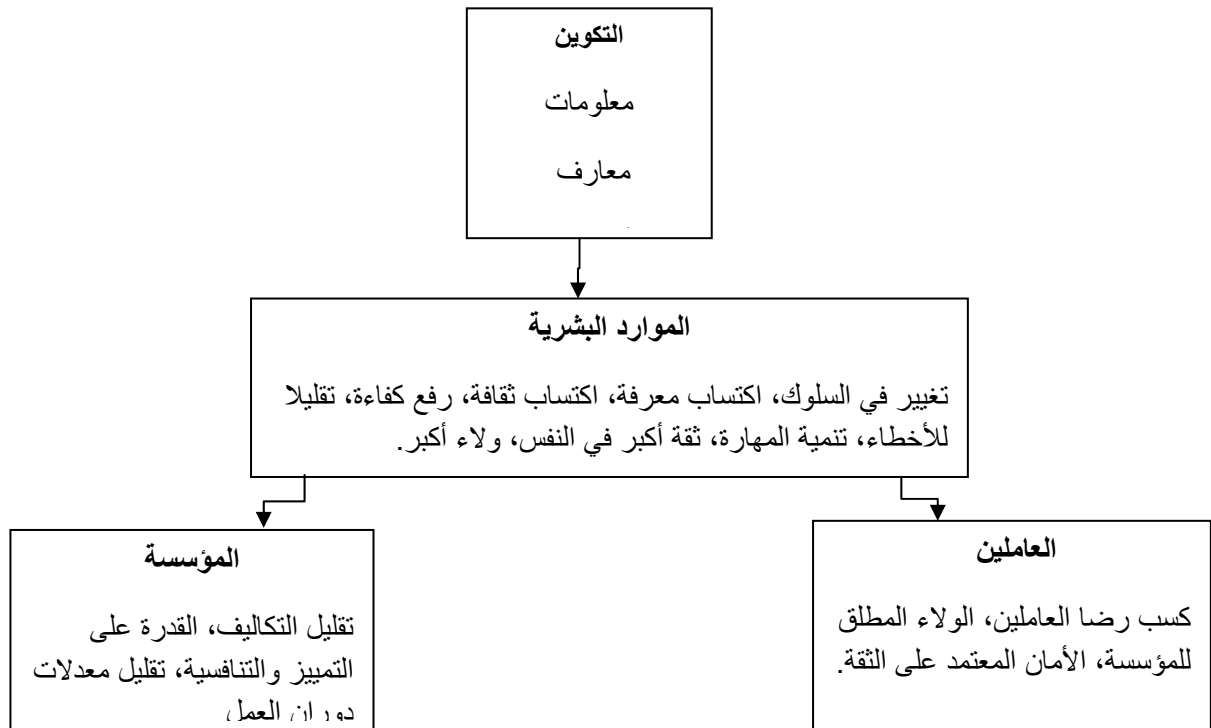
✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛

✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها؛

✓ تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

¹ مهدي مراد، مرجع سبق ذكره، ص 102

الشكل رقم (2): أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمؤسسة



المصدر: حمزاوي محمد سعيد "تحسين الأداء والتدريب"، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004،

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيحية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصلحة المؤسسة، ومن هذه المبادئ نذكر ما يلي:¹

1- ضرورة خلق الدوافع لدى التكوين

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة اكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب المتكون في تحقيقه.

2- متابعة المتكون وتقديمه

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين والسرعة والفاعلية لديهم، لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى استيعابها، وهذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من استيعابهم النظري والعملي.

3- ربط عملية التكوين ببرامج التدعيم

بعد اكتساب المعارف من خلال التكوين، لابد من ربط النتيجة أو الأثر التكويني بنظام المكافأة*، مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية، وذلك وفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال ومدى تماشي سلوك المتكون مع السلوك التنظيمي للمؤسسة في استخدام العقوبات، وهذا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

4- ضرورة الممارسة العملية للتكوين

من أجل اكتساب المهارة، المعرفة أو الاتجاه السليم بفعالية لابد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

¹ عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد"، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1990 ص126

*هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون.

5- ضرورة مراعات التفاوت

يعتبر التكوين الجماعي أقل تكلفة من التكوين الفردي، ولكن نظرا لاختلاف الافراد من حيث مستوى الذكاء والاستيعاب، يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الاختلافات الموجودة بين الافراد باستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية وعملية.

6- الانتقال من الكلي إلى الجزئي

كلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل.

المطلب الثالث: أنواع التكوين

يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي مؤسسة اختيار النوع الذي يناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المتوقع في المستقبل والتغيرات التكنولوجية وعدد الموارد البشرية، وإن استخدام كل نوع من هذه الأنواع يعتمد على الأهداف المرجو الوصول إليها، وعلى قدرات القائمين بالتكوين وكذلك على قدرات الموارد البشرية الذين يتلقون التكوين، وتتمثل أنواع التكوين في الآتي:

1- التكوين حسب مرحلة التوظيف

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة ما يتم خلال أيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل أو المؤسسة، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى:¹

1-1- توجيه العامل الجديد

يحتاج العمال الجدد عند تقدمهم إلى العمل لمجموعة من المعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص325
* مثل تاريخ المشروع، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع والخريطة التنظيمية؛

التحاقهم بالمؤسسات، وهذا بهدف تعريفهم بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المؤسسة التي يعملون بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب العامل الجديد الحصول عليها وبصورة واضحة.

وتختلف المؤسسات في طريقة تقييمها للعامل الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموارد البشرية والبعض الآخر يعتمد على كتيبات أو مواد مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق، حيث تتمثل أهم المعلومات والبيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للعامل الجديد في مايلي:

- ✓ معلومات عامة عن المشروع؛
- ✓ ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف؛
- ✓ الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها؛
- ✓ الأجور والعلاوات والاستقطاعات؛
- ✓ قواعد الأمن الصناعي والسلامة؛
- ✓ موقع المشروع والإدارات والأقسام؛
- ✓ التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.

يمكن أن يكون العامل جديداً عن العمل، كمتخرج من الجامعة، أي لم يدخل ميدان العمل من قبل أو أن يكون منتقلاً من عمل سابق جديد ليس له خبره مما يستدعي تكوينه على أداءه.

ويغلب على هذا النوع من التكوين الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التكوين الإداري لأن الإعداد يتطلب تزويد المتكون بكثير من الأسس والنظريات التي تكون الحاجة إليها أقل بالنسبة للتكوين على رأس العمل، وهذا النوع من التكوين يسمى أو يعرف بالتكوين التمهيدي.

1-2- التكوين أثناء العمل

أحيانا ترغب المؤسسات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حيث يحصل عليه المورد البشري من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه

المستمر، حيث تشجع المؤسسات وتسعى إلى أن يكون تقديم المعلومات التكوين من طرف المشرفين المباشرين فيها على مستوى فردي للمتكونين.

ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن الكثير من الآلات أصبحت تتميز بالتعقيد، الأمر الذي يجعل استعداد العامل أو خبرته السابقة غير كافية، وبالتالي عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. ويعاب على هذا النوع من التكوين انشغال المشرفين (المكونين) بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء الوقت الكافي للمتكونين.

1-3- التكوين بغرض تجديد المعلومات

حينما تتقادم معارف ومهارات الموارد البشرية، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجية وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع في كافة أنواع التخصصات.

1-4- التكوين بالغرض الترقية والنقل

وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة أيضا، وهذا لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، فهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف والمهارات، كما لو تعلق الأمر على سبيل المثال بتكوين العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

1-5- التكوين لتهيئة التقاعد

في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.

2- التكوين حسب نوع الوظائف

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة في إنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة دون استخدام وسائل إنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين، وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تكوينية خاصة، تتماشى واحتياجاتها وأهميتها.

وينقسم التكوين حسب نوع الوظائف إلى:¹

2-1- التكوين المهني والفني

هذا النوع من التكوين يهدف إلى تنمية العاملين في الوظائف الفنية، إذ يخص المهن والحرف التي تعتمد على المهارات اليدوية مثل: أعمال الكهرباء والنجارة وصيانة الآلات وتشغيلها.

2-2- التكوين التخصصي

ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات والمبيعات، وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشكلات الخاصة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها ومتبعتها واتخاذ القرار فيها.

2-3- التكوين الإداري

ويتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال

3- التكوين حسب عدد المتكولين

وينقسم التكوين حسب عدد المتكولين إلى نوعين هما:²

¹ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 184
² عتبة الطيب، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018، ص 7

3-1- التكوين الفردي

ويكون ذلك عندما تركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحث يتم تناول كل فرد على حدا، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، ولذلك لتوظيف وتكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ولتصريفه بمهام وظيفته، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض الموظفين في صورة فردية إلى مشاركة في دورات أو برامج خارج المؤسسة.

3-2- التكوين الجماعي

ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذا المهام، فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، وإخضاعهم معا لبرامج تتسجم مع هذه الاحتياجات.

4- التكوين حسب مكان إجراءه

ينقسم التكوين حسب مكان الإجراء إلى:¹

4-1- التكوين الداخلي

قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخليا، سواء بالاعتماد على مكونين من داخلها أو من خارجها، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم، ثم الإشراف على التنفيذ وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي يسمى " التكوين داخل موقع العمل".

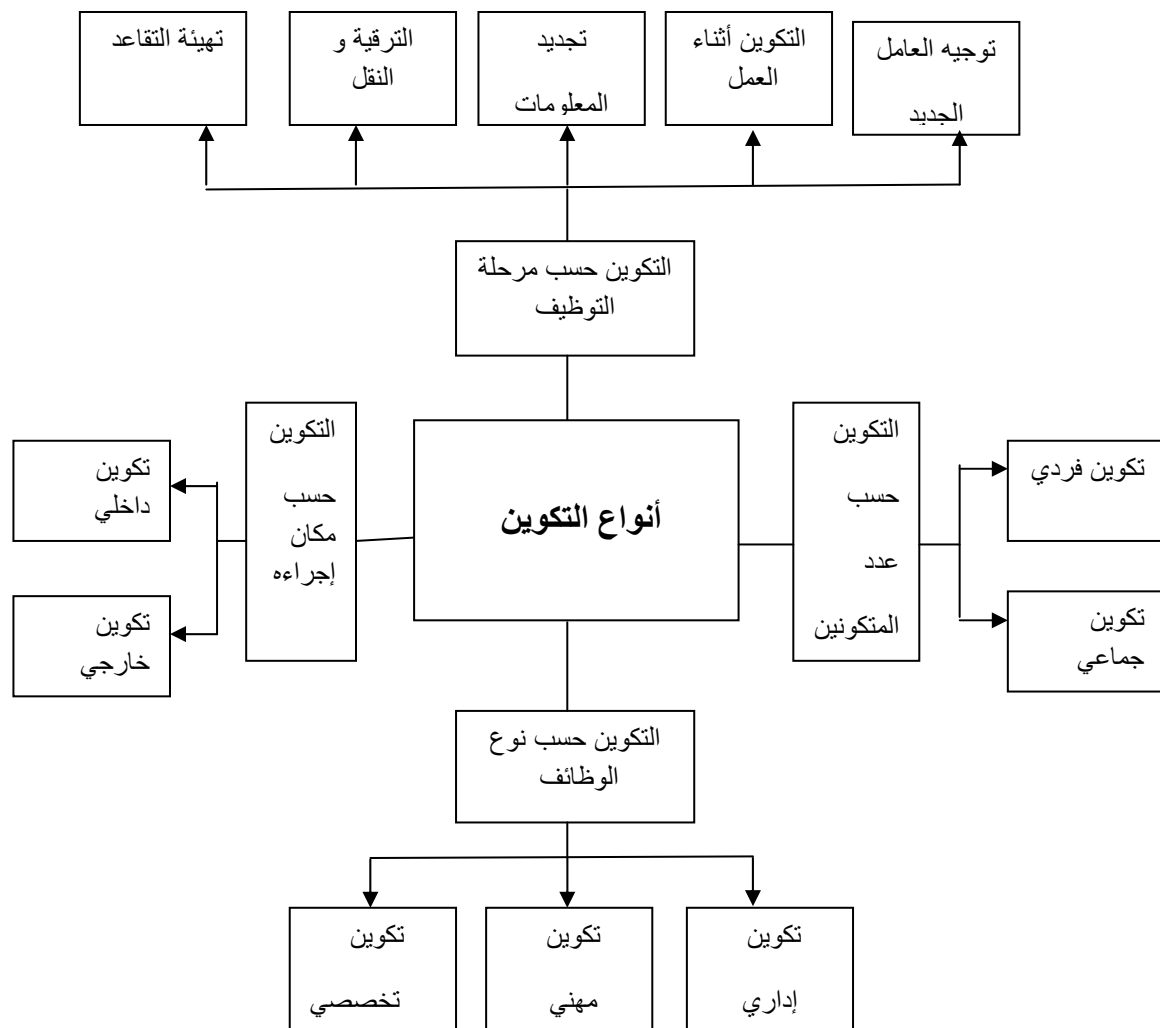
4-2- التكوين الخارجي

يفضل البعض الآخر من المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة في حال كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارجها، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن والتكلفة، وعلى المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من بين أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط، والتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل.

¹ مهدي مراد، مرجع سبق ذكره، 106

يتضمن الشكل التالي أنواع التكوين:

الشكل (3): أنواع التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: سيرورة التكوين

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين ينبغي ضبط مجموعة من الإجراءات واتخاذ كل الاحتياطات والتدابير الضرورية تحسباً للحالات الطارئة وتقاديا لأي مشكلة قد تظهر خلال التنفيذ، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على مراحل عملية التكوين وعوامل نجاحه، وفي الأخير سنذكر أهم معيقاته.

المطلب الأول: مراحل عملية التكوين

إذا نظرنا إلى التكوين كعملية متعددة الأوجه نجد أنها تشمل عدة مراحل مترابطة ومتكاملة، حيث كل مرحلة تكمل المرحلة السابقة وهي ضرورية للمرحلة اللاحقة، غير أنه يمكن حصرها في ثلاث مراحل رئيسية وهي:

1- تحديد الاحتياجات التكوينية

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحد فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه.¹

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها:²

1-1- تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه، إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن

* سوف يتم التطرق إليه بالتفصيل من خلال المبحث الثاني للفصل الثاني.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 265

² سميرة بن شعبان، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة،

2018-2019، ص 43

احتياجات تكوينية محددة

1-2- متابعة المظاهر التنظيمية السلبية

يوجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي تتجمل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط وغيرها.

1-3- التحليل التنظيمي

يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

أ- تحليل المهام أو العمل

يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات.

ب - تحليل التنظيم

من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مدى وضوح أو غموض الأهداف على سبيل المثال ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

ج - تحليل الفرد

ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونيه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين، وهنا تشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية.

د- الاختبارات

مثل: اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات، اختبارات المهارة اليدوية، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات.

هـ- المقابلات والاستقصائيات

تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

- نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدء بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي يتم من خلالها معرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه الاحتياجات من خلال تقييم أداء العامل ومدى إنجازه للمهام الموكلة إليه، أو وجود مشكلات* وعوائق في التنظيم يراد حلها بالتكوين.

2- تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المؤسسة ، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين.¹

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي بموجبها تحويل الاحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات، فهي اذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، بالإضافة الى الأساليب التكوينية؛²

* مثل : الصراع مع الإدارة وكثرة الشكاوي ، الغياب ، زيادة المنتجات التالفة .

¹ كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997، ص166.

² سميرة بن شعبان، مرجع سبق ذكره ص45.

ويمكن إن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها:

- ✓ تفاصيل عن المتكويين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد؛
- ✓ موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها والمنطق المنتهج في تتابع عرضها؛
- ✓ تحديد طرق وأساليب التكوين؛
- ✓ تحديد المكونين ومعايير التقييم؛
- ✓ تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني؛
- ✓ تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا؛
- ✓ تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكويين بغية التحصيل والتكوين الجيد وهو أمر أساسي في إعداد البرامج التكوينية؛
- ✓ تخصيص ميزانية التكوين، حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الاعتمادات اللازمة لها.

3- تنفيذ البرامج التكوينية

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسده ميدانيا.

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية:

3-1- الجدول الزمني للبرنامج

يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات وحفل الختام، ويجب إن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكويين.

3-2- مكان التكوين

قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة (التكوين الداخلي) وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

3-3 متابعة المكونين والمتكونين

أي المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تجسيد البرنامج التكويني ميدانياً، ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

✓ إعداد الجدول الزمني للبرنامج وتنسيقها؛

✓ تجهيز وإعداد مكان التكوين؛

✓ متابعة المكونين والمتكونين.

4- تقييم البرامج التكوينية

إن التكوين كباقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فاعليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه ان يتأكد انه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين.

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء ، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة او مستعملة ضمن أهداف التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لاسيما وان التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، اما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطها عبر لوحات القيادة حيث يتم اخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف ،

كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.¹

هناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:

✓ **ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين:** حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملائمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية. ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي تعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

✓ **مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني:** وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية، وتتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

✓ **مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها:** وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين. وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون). ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني، فارتقاء الأداء (أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

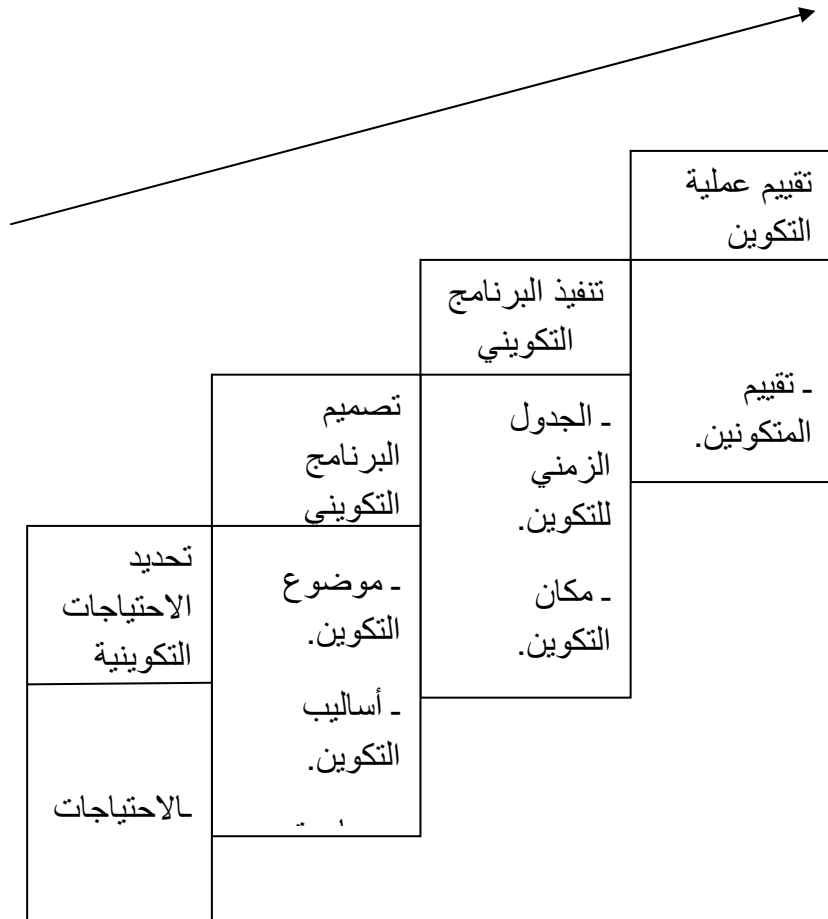
✓ **العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف:** أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص 277

وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

يتضمن الشكل الآتي مراحل العملية التكوينية:

الشكل رقم (4): مراحل عملية التكوين



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007،

المطلب الثاني: عوامل نجاح التكوين وشروطه

تتمثل عوامل وشروط نجاح التكوين فيما يلي:

1- عوامل نجاح التكوين

يعتبر التكوين استثمارا بشريا في الحياة المهنية لذلك فهو يواجه عدة تحديات وصعوبات، وعليه فإن الإدارة أو المؤسسة مطالبة بتهيئة الجو المناسب لممارسة التكوين باعتباره محاولة تكوين اتجاهات، وتغيير أنماط سلوك وتهيئة الفرص لتكوين أفراد أسوياء فكريا ونفسيا ويتمتعون بشخصية متكاملة، ومتوازنة ولعل من أهم عوامل نجاح التكوين:¹

- ✓ شعور العامل بالحاجة إلى التكوين إيمانا منه بإمكانية وضرورة التغيير؛
- ✓ أن يتناسب مضمون برنامج التكوين مع الحاجات العملية للأفراد وأن يتصدى لمعالجة المشكلات التي يواجهونها بالفعل ولهذا فلا بد من تشجيعهم على إبداء الآراء والمشاركة في الحوار، بدلا من فرض حلول جاهزة بطلب منهم التسليم بصحتها وكذا تحفيزهم على المنافسة؛
- ✓ تحقيق الملائمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل؛
- ✓ اختيار المتكويين وفق معايير محددة (خبرتهم، كفاءتهم، في إدارة البرامج التكوينية مع تنوع أساليب وطرق التكوين؛
- ✓ تحديد الاحتياجات.

2- شروط نجاح عملية التكوين

- لكي يحقق التكوين الفعالية المطلوبة لابد من توفر الشروط التالية:²
- ✓ وضع ميزانية متعلقة بالتكوين والتي تمثل تكاليف التكوين الداخلي والخارجي؛
- ✓ اختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا حتى يتمكن المتكويين التوفيق بين وظائفهم وعملية التكوين؛

¹ حياة بن سعد ، "دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، المركز الجامعي بالحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2018-2019، ص 12

² Pierre casse, la formation performante, office de publication universitaire, Alger, 1994 , p 210.

- ✓ الاختيار المناسب لمكان التكوين، فيجب أن يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التكوين؛
- ✓ تجهيز مكان التكوين بالمستلزمات التكوينية الحديثة من حيث توافر الأماكن خاصة وتجهيزات ملائمة مثل الحواسيب وغيرها؛
- ✓ استمرارية تنفيذ البرامج التكوينية، أي أن التكوين يجب أن يمتاز بالاستمرارية ويكون مزيجا من التكوين داخل المؤسسة وخارجها.

المطلب الثالث: معوقات التكوين

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهي تتمثل في:¹

- ✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تؤديه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة ودورها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد الى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي؛
- ✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤولي التكوين؛
- ✓ اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل مصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها؛
- ✓ هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعة لهم وللمؤسسات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر الى التكوين لأنه تقليل من قدراتهم ومكانتهم؛
- ✓ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعداد تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس؛
- ✓ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية؛
- ✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح لتحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا؛

¹ غياث بوفلجة، "الأسس النفسية للتكوين ومناهجه"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 77-78

✓ افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية لتخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الاعتماد الغالب لهذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.

خلاصة

التكوين هو جهد مخطط ومنظم تمارسه المؤسسة لتزويد الموارد البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي من أجل أن يصبحوا أقدر على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المتجددة بشكل متواصل، فالتكوين يساهم مساهمة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو عملية مستمرة يحتاج إليها جميع الموارد البشرية في المؤسسة، إذ لا يقتصر على المورد البشري دون آخر أو وظيفة دون أخرى، ويتقاسم فوائد التكوين كل من المؤسسة والموارد البشرية والمجتمع، فالتكوين في جوهره عملية لا بد أن تخضع إلى التصميم المحكم من أجل تحقيق الفوائد المرجوة منها.

ويشكل عدم إيمان الإدارة واعترافها بأهمية التكوين وقلة تشجيعها للإدارات الوظيفية على ضرورة اختيار من يحتاج فعليا إلى التكوين أحد أبرز الأسباب التي تؤدي إلى فشل التكوين في أغلب المؤسسات.

الفصل الثاني:

العلاقة بين التكوين وأداء الموارد البشرية

تمهيد

تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة من خلال سياستها المختلفة وقراراتها إلى تغيير سلوك المورد البشري وزيادة فعالية أدائه، حيث يعتبر الجانب السلوكي أحد أهم جوانب الأداء الكلي للمؤسسة إن لم نقل أكثر هذه الجوانب أهمية على الإطلاق، ذلك لارتباطه بالمورد البشري، الذي يعتبر جوهر قوة المؤسسة وأكثر مواردها تأثيراً على نموها واستمراريتها.

ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به المورد البشري داخل المؤسسة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان هذا الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه سيحقق ذلك الغرض، أما إذا كان لا يرقى إلى هذا المستوى، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموارد البشرية وهذا لا يتم إلا عن طريق تقييمهم بشكل مستمر، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع بهدف التعرف على نقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة بغرض تدارك هذه النقائص، وبشكل عام يساهم في رفع هذه القدرات بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى انعكاسات عملية التكوين على تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال:

✓ **المبحث الأول:** ماهية أداء الموارد البشرية

✓ **المبحث الثاني:** تقييم أداء الموارد البشرية

✓ **المبحث الثالث:** مساهمة التكوين في تحسين الأداء

المبحث الأول: أداء الموارد البشرية

إن النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات، أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيط مفادها أن هذا الأداء يحركه المورد البشري أينما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالمورد البشري يؤدي دورا حيويا في كافة المستويات، ولتحديد مفهوم هذا الأخير ينبغي إعطاء بعض المفاهيم الخاصة به.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ويتمتع بالديناميكية في الظروف والمواقف، وهذه التغيرات ناتجة عن تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على حد سواء.

1- تعريف أداء المورد البشري

سنتطرق إلى مفهوم أداء المورد البشري لغويا والمفهوم الاصطلاحي كما يلي:

1-1- لغويا

كلمة أداء مشتقة من الفعل "أدى"، ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى فلان الصلاة أي قام بها في وقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه وبهذا المعنى فإن المعنى اللغوي لكلمة الأداء هو قضاء الشيء أو القيام بها.¹

1-2- اصطلاحا

يعرف الأداء بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة المورد البشري، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع المورد البشري متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها المورد البشري".²

¹ محمد المبيضين عقلة، محمد جردات أسامة، "التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، الطبعة 1، مصر، 2001، ص 42.

² محمد حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث"، الطبعة 1، مصر، 2000، ص 215.

كما يعرف أداء المورد البشري أيضا على أنه: "الجهد الذي يبذله الفرد، حيث يعبر على المستوى الذي حققه من ناحية كمية وجودة المهام المطلوبة أو الوقت المحدد للقيام به".¹

كما يعبر مفهوم الأداء عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".²

من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص أن الأداء هو المخرجات أو النتائج التي يحققها الفرد خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

2- أهمية أداء المورد البشري

تبرز أهمية أداء المورد البشري من خلال ما يلي:

2-1- أهمية الأداء بالنسبة للموارد البشرية

يعد أداء المورد البشري على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المؤسسة التي يتبعها، كما أن الموارد البشرية ودرجة أدائها الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:

✓ يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء الموارد البشرية، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، الترقية، التكوين، والانتداب لمناصب عليا وغيرها، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي؛³

¹ علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص130.

² محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص219.

³ منصور احمد منصور، "القوى العاملة-تخطيط وظائفها وتقييم أدائها"، مكتبة غريب، مصر، 1986، ص135.

✓ يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بالأجور والمرتببات وكذا المنح والمكافآت؛

✓ يرتبط الأداء من وجهة نظر المورد البشري بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.¹

2-2- أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء الموارد البشرية في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فعليتها أيضا.²

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها المورد البشري أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموارد البشرية متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام الموارد البشرية بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء و القادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ومرحلة الريادة، إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.³

¹ علي يونس ميا وآخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة سوريا المجلد 31، العدد الأول، 2009، ص5.

² علي يونس ميا، مرجع سبق ذكره، ص9.

³ شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس 2009-2010، ص64.

المطلب الثاني: محددات أداء المورد البشري

يعتبر الأداء بأنه نتائج العمل وهذا الأداء تتحكم في مجموعة من محددات هي التي تحدد طبيعة أداء الموارد البشرية وهذه المحددات كالاتي:

1- الدافعية

يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية* وحماس أفرادها، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية المورد البشري وخاصة في مواقف العمل.¹

2. القدرات

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء وظيفة ما، وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وتكون من فرد إلى آخر.² وتتدرج هذه القدرات تحت فئتين هما: ³

1-2. القدرات الذهنية

هي القدرات التي ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف والمستويات الإدارية وتتمثل هذه القدرات في: الذكاء، السرعة، سهولة الإدراك، وقوة الذاكرة.

2-2. القدرات البدنية

تشير إلى قدرة المورد البشري على أداء المهام بدنيا، ومن أهم هذه القدرات ما يرتبط بمجال العمل كالقدرة العضلية والجسمانية على أداء المهام المختلفة.

*الدافعية هي "قوى داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت مادية أو معنوية".

¹ محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الطبعة 1، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص210.

² محمد حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 210.

³ محمد السيد أبو النيل، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، بدون طبعة، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص202.

3- إدراك الدور والمهمة

لقد أضيف في مفهوم الأداء الإنساني جانباً آخر لا يقل أهمية عن الدافعية والقدرة في تحديد مستوى الأداء، ونقصد بذلك (الإدراك)، ويعود الفضل في ذلك إلى النموذج الذي أتى به "v.vroom" (1964) والمعروف بنظرة التوقع، حيث أصبح الأداء الإنساني يتحقق بتفاعل الدافعية مع القدرة مع الإدراك، ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء الإنساني} = \text{الدافعية (الرغبة)} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

إن دور المورد البشري متوقف على مجموعة من الواجبات والتصرفات والمواقف التي تقوم بها، وعليه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال الأنشطة والسلوكيات المتوقعة في أدائه.

عرّف معجم علم الاجتماع الإدراك بأنه: «السلوك المتوقع من الشاغل أو لاعب الدور الاجتماعي، حيث أن لكل دور مجموعة واجبات وحقوق اجتماعية، فواجبات الدور هي مجموعة التصرفات التي يقوم بها لاعب الدور الاجتماعي أثناء عمله وعلاقته بالآخرين، وحقوق الدور هي الامتيازات والمكافآت التي تقدم له بعد قيامه بالواجبات المتوقعة منه»¹. كما يُعرّف الإدراك بأنه: "الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروري لإنجاز الجيد للعمل"².

إنّ محدّدات أداء المورد البشري لا يؤثر كل منهما على حدا وإنما تتفاعل فيما بينها من أجل التأثير في سلوك المورد البشري الذي يترجم في أدائه لعمله.

ومنه إذا كانت قدرات المورد البشري ضعيفة بالرغم من قوة دافعيته وإدراكه الجيد سينجز أعماله بمستوى منخفض، فغياب أحد هذه المحددات يؤثر سلباً على أداء المورد البشري ولهذا فإن وجود كل عامل من هذه العوامل ضروري جداً للوصول إلى الأداء المتوازن ومتناسق والذي ينعكس إيجاباً في نجاح المورد البشري والمؤسسة ككل.³

¹ ميشال ديك، "معجم علم الاجتماع"، ترجمة: "احسان محمد حسن"، طبعة 2، دار الطليعة، لبنان، 1986، ص 177.

² عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، دار جامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 433.

³ محمد سليمان حنفي، "السلوك التنظيمي والأداء"، بدون طبعة، دار الجامعة المصرية، مصر، بدون سنة ص 44.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

ومع تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء نذكر منها كما يلي:¹

1- غياب الأهداف المحددة

فالمؤسسة التي لا تملك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى المورد البشري ذو الأداء الجيد مع المورد البشري ذو الأداء الضعيف.

*تستج أنه يجب أن يكون للمؤسسة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها ومقارنته بأهدافها.

2- عدم المشاركة في الإدارة

إن عدم مشاركة الموارد البشرية في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموارد البشرية في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموارد البشرية لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.

نستخلص أنه يجب على المؤسسة إشراك عاملها في التخطيط وفي اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة.

¹ محمد سرور الحريري، "علم النفس الإداري"، دار الطباعة للنشر والتوزيع، لبنان، 2016، ص282.

3- اختلاف مستويات الأداء

من العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء المورد البشري بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة في الموارد البشرية وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموارد البشرية ليتم التمييز الفعلي بين المورد البشري المشترك والمورد البشري الكسول والمورد البشري الغير المنتج.

نستخلص أنه على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة الموارد البشرية لمعرفة نقاط قوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز.

4- مشكلات الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للعاملين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف الإنتاجية، حيث يتأثر الرضا بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للعامل مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي، الجنس، والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات، الواجبات، نظام الترقية والحوافز في المؤسسة.

نستخلص أن غياب نظام المكافآت والترقيات وعدم شعور الموارد البشرية بالمسؤولية يؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي انخفاض أدائهم.

5- التسبب الإداري

ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموارد البشرية الآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

نلاحظ أن التجمعات أثناء أداء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والأخير في الالتحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وذلك نتيجة تساهل المشرفين والمسؤولين.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

تعدّ عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة يمثل أحد المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين داخل المؤسسة، وتتبع أهمية تقييم الأداء من ضرورة التأكد من فعالية أداء الموارد البشرية وسلوكياتهم، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتساعد أيضا في معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية والعمل على معالجة نقاط الضعف ليتسنى لها تحسين أدائها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية حيث أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموارد البشرية في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.

1- تعريف تقييم الأداء

يقصد بتقييم أداء المورد البشري "قياس مدى قيام الموارد البشرية بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور".¹

كما يعرف على أنه "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك الموارد البشرية في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموارد البشرية أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم".²

¹ زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 87.

² عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصبارة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، 259.

كما عرفه "فيشر" على أنه "العملية التي تتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها المورد البشري لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة".¹

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية مستمرة وشاملة وهادفة، الغاية منها تحديد وقياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة ومدى مساهمة كل عامل في انجاز الأعمال الموكلة له ومعرفة مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المعياري بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل.

2- أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية أداء الموارد البشرية كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة والتي لها فائدة كبيرة على المؤسسة بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص، ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء فيما يلي:²

1- رفع الروح المعنوية

إن الروح المعنوية تخلق جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة، تسود الموارد البشرية ورؤسائهم، عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وإن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء المورد البشري على ضوء ما يظهره التقييم.

كما أن اعتماد الترقية والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء المورد البشري، يخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك يدفع المورد البشري من أن يقدم العمل راضيا ومستعدا وجدانيا، وما الروح المعنوية إلا تلك الاستعدادات الوجدانية نحو العمل والتي تساعد الموارد البشرية على زيادة الإنتاج وإجادته دون جهد وتعب.

¹ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، طبعة 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

² مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 289.

نلاحظ أن تقييم الأداء يساهم في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية وخلق علاقات حسنة بين الرئيس والمرؤوس.

2- إشعار الموارد البشرية بمسؤولياتهم

فعندما يشعر المورد البشري أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سياترّب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل كل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

نلاحظ أن كلما شعر المورد بالمسؤولية اتجاه العمل الموكل له من خلال ربط نتائج التقييم بنظام المكافآت والحوافز كلما أدى عمله بكفاءة.

3- وسيلة لضمان عدالة عاملة

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال المورد البشري ما يستحقه، من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادية ومتساوية لكافة الموارد البشرية، كما أن تقييم الموارد البشرية يقلل من إغفال كفاءة الموارد البشرية من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

نستنتج أنه كلما كان التقييم الأداء موضوعياً وعادلاً لكافة الموارد البشرية كلما خلق جو من الثقة والتفاهم وكذلك معرفة كفاءة كل فرد.

4- الرقابة على الرؤساء

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء المرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

نستخلص أن تقييم الأداء يمكن الإدارة العليا من تقييم أداء المشرفين أو رؤساء ومدى فاعليتهم في توجيه المرؤوسين.

5- استمرار الرقابة أو الإشراف

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء الموارد البشرية يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القانون على عملية تقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

نلاحظ أنه حتى يكون تقييم الأداء مبنيا على أسس موضوعية لابد من وجود سجل خاص بعملية تقييم أداء كل مورد بشري لتسجيل كل الملاحظات على أداءهم باستمرار.

6- تقييم سياسات الاختيار والتكوين

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب الموارد البشرية بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار الموارد البشرية وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة الموارد البشرية منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا.

نستخلص أن عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة الحكم على نجاح الطرق المستخدمة في اختيار وانتقاء الموارد البشرية ومدى احتياجهم إلى برامج تكوينية.

المطلب الثاني: الأطراف المتدخلة في تقييم الأداء

هناك عدة أطراف تتدخل في تقييم أداء الموارد البشرية، فقد يكون التقييم من طرف المشرف أو الرئيس المباشر، أو عن طريق الزملاء، أو تقييم ذاتي عن طريق تقييم الموارد البشرية لأنفسهم كذلك يكون التقييم عن طريق المرؤوسين وكذا التقييم من الخارج.

1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر

إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإلماما بأداء وسلوك الموارد البشرية، ويعتبر أكثرهم قربا من غيره من المسؤولين، فهو الأكثر معرفة وتفضيلا في التقييم عن سواه، كما أن الرئيس أو

المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المؤسسة، فضلا عن إمكانية الرئيس الربط بين العوائد المتحققة للمؤسسة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها المورد البشري، ومن هذا المنطق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الموارد البشرية والمسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه.

وهذه الطريقة تتسم ببعض المزايا منها إعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه، كما أنه يشيع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من قبل الرؤساء المباشرين، ومن عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم، وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية منحسرا حينما يدخل عامل التحيز في التقييم.¹

2- التقييم من قبل الزملاء

يطلب في هذه الطريقة من مجموعة من الموارد البشرية المتساوين في الوظيفة و المركز الإداري الذي يشغلونه تقييم زميل آخر لهم، وقد أثبت هذا المصدر من التقييم فعاليته في ظروف معينة، ففي مجموعات وفرق العمل في المؤسسة فإن أعضاء الفريق أجدر في تقييم زملائهم من الرؤساء، كونهم على احتكاك دائم بهم، وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في الأداء، وبإمكانهم معرفة بعض النواحي في السلوك لا يستطيع الرئيس المباشر معرفتها بالكامل أو الحكم عليها، لكن قد يتردد زملاء العمل في تقييم رفاقهم لاعتبارات شخصية كالصداقة والمقارنة، والانحراف في التقييم بسبب درجة الصداقة قد يكون أحد أبرز مساوئ هذا المصدر، إلا أن لهذا المصدر بعض الحسنات في حال فرضت ظروف العمل احتكاك لا يذكر بين الرئيس والمرؤوس، وفي حال برزت الحاجة إلى معرفة مدخلات معينة من زملاء العمل ودخلت في صلب عملية تقييم أداء رفاق يعملون معهم.²

3- التقييم الذاتي

اقترح البعض ترك الحرية الكاملة للأفراد لتقييم أنفسهم، ومن الجوانب الإيجابية لهذه الحالة أن التقييم الذاتي يتناسب أكثر مع النواحي الإرشادية والتطويرية التي تحسن من الأداء، وليس مع الأهداف

¹كاظم حمودخضر، ياسين كاسب خرشة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 167.

²عزالدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة نيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008 ص 143.

التقييمية للأداء حيث يرى البعض أن التقييم الذاتي يساعد على تطوير الموارد البشرية، لأنهم يشجع الحوار والنقاش بين الموارد البشرية ورؤساءهم، ويقرب وجهات النظر بين الطرفين من خلال الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم، إلا أن هذا النوع من التقييم غير عملي لأن المورد البشري يميل دائماً إلى تقييم نفسه بأفضل ما يكون عليه.¹

4 - التقييم من قبل المرؤوسين

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات و المؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلباً أو إيجاباً، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوباً لمشاعر وردود فعل المرؤوسين مما يجعلهم أكثر حرصاً في أداء وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها لو أسيء فهم وتطبيق هذا الأسلوب.²

5- التقييم من الخارج

تلجأ المؤسسات إلى الطلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم الموارد البشرية لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية، بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من وجهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبياته من حيث أنه مكلف من الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى الموارد البشرية بسبب عدم الاعتماد على المشرفين والانتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم، وقد تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب للحصول على تقييم العملاء تجاه مندوبي المبيعات وموظفي المؤسسة، ومستوى أدائها في محاولة تدارك نقاط الضعف وحل المشاكل القائمة.³

¹ كاضم محمود خيضر، ياسين كاسب، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص. 187.

² يوسف حبيب الطائي، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص. 230.

³ يوسف حبيب الطائي، مرجع سبق ذكره، ص. 231.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين، المجموعة الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، أما المجموعة الثانية فتشمل الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية.

1- طرق التقييم التقليدية

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه، وإن اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التقييم، ومن هذه الطرق ما يلي:

1-1- طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج ونوعية الإنتاج والإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الخصائص.¹

2-1- طريقة الترتيب البسيط

يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الموارد البشرية تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم، وهناك مجموعة من الخطوات تعرف باسم (الترتيب التبادلي)، عادة ما يوصي باستخدامها لضبط عملية الترتيب، وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي بأن ينتقي المقيم من بين قائمة أسماء الموارد البشرية محل التقييم

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 247.

المورد البشري الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة، ويعطيه رتبة الأول ثم المورد البشري الذي يملك أقل من الأسماء المتبقية، وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الموارد البشرية القائمة.¹

1-3- طريقة المقارنة بين الموارد البشرية

في هذه الطريقة يعطى كل مورد بشري الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الموارد البشرية في نفس القسم، ويكون وفقا لذلك ثنائيات (زوجيات) من المقارنات، ويتحدد كل منهما أي فرد أفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموارد البشرية تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.²

1-4- طريقة التوزيع الإجباري

تأخذ طريقة التوزيع الإجباري شكل ترتيبى والمقارنة أيضا عند التطبيق، لكن الترتيب هنا يتم على أساس مجموعات وليس أفراد، إذ يقوم المشرف بكتابة أسماء رؤوسيه المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، بحيث يكون لكل اسم بطاقة واحدة فقط، ثم يتم ترتيب هذه البطاقات على مجموعات وفقا لظاهرة التوزيع الطبيعي، وذلك بعد مقارنة أداء الأشخاص بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

10% من الموارد البشرية ذوي أداء منخفض جدا؛

20% من الموارد البشرية ذوي أداء منخفض؛

40% من الموارد البشرية ذوي متوسط؛

20% من الموارد البشرية ذوي مرتفع؛

10% من الموارد البشرية ذوي مرتفع جدا.

¹ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص 201.

² أحمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الطبعة 1، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 377.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تثبت روح المنافسة والحماس بين المرؤوسين الخاضعين لتقييم فيؤدوا أعمالهم بصورة أفضل ليحتلوا مكان أعلى في قائمة الترتيب، أضف لذلك سهولة وسرعة عملية التقييم خاصة عندما يكون عدد المرؤوسين قليل.¹

1-5- طريقة قوائم المراجعة

لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين فهذه الطريقة يمكن أن تكون أكثر فائدة، حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة الموارد البشرية وأقسام الأفراد، وعلى المقيم أو يؤثر ويختار الصفة التي تصف أداء الموارد البشرية، ويكون تأثير التقييم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند الإتمام تذهب هذه القائمة على إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات حسب درجة أهميتها، ومن ثم يعود تقييم النهائي إلى المشرف مباشرة للمناقشة مع أفراد الموارد البشرية.²

2- طرق التقييم الحديثة

نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية، فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم الأداء، ومن بين هذه الطرق نذكر:

2-1- طريقة الاختيار الإجباري

تعتبر من الطرق الحديثة، حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء المورد البشري لعمله، وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائية وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة للعامل، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه، وهكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم وذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على المورد البشري، والعبارة

¹ مؤيد سعيد السالم " إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص250.

² حورية عاشور، "سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري"، مذكرة ماستر، العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2015-2016، ص23.

الأقل انطباقا عليه، وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة، لأن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا.¹

2-2- طريقة الإدارة بالأهداف:

من الممكن وصف الإدارة بالأهداف ببساطة بأنها فلسفة إدارية، قائمة على فكرة أن كل مدير يعد مسئولاً عن تركيز انتباه مرؤوسيه وجهودهم على الأهداف الكلية والشاملة في اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات بحرية بين الطرفين يعد من الأركان الأساسية للإدارة بالأهداف، وكأسلوب من أساليب تقييم الأداء فإنه من الممكن القول بأن أسلوب تقييم الأداء على أساس النتائج قد انتشر مؤخراً في محاولة للتغلب على عيوب الطرق التقليدية في مجال تقييم أداء الموارد البشرية، وعند إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء الموارد البشرية فإن عملية التقييم عادة تمر بالخطوات التالية:²

أ يتقابل كل مرؤوس مع رئيسه المباشر للاتفاق على أهداف أداء المرؤوس خلال الفترة القادمة ومواعيد وأساليب تنفيذ هذه الأهداف، مع مراعاة أن تكون هذه الكمية يمكن قياسها أو على الأقل محددة بطريقة دقيقة؛

ب يجتمع المرؤوس مع رئيسه المباشر كلما دعت الحاجة لمناقشة المشاكل التي تعترض تنفيذ الأهداف التي تم الاتفاق عليها وتعديلها إذا لزم الأمر؛

ج في نهاية المدة المحددة لتنفيذ الأهداف يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء المرؤوس على أساس نسبة تحقيقه للأهداف التي اشترك مع رئيسه في وضعها وفي نفس الجلسة يتم الاتفاق على أهداف جديدة للفترة القادمة.

2-3- طريقة الوقائع والأحداث الحرجة أو الهامة:

يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء المورد البشري لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، وتبقى سرية لدى الإدارة، ويطلب من المقيم ملاحظة أداء المورد البشري بشكل دقيق يحدد أي من الوقائع، تحدث خلال

¹ خالد عبد الرحمان الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 208.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار الجنان للنشر وتوزيع، 2016، ص 141.

تأديته لعمله، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة المورد البشري على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أداءه، ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة المورد البشري وهذه الطريقة تقضي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس الأداء الموارد البشرية في المؤسسة، كما أنها تحيز الرئيسي المباشر على ملاحظة أداء ممرضيه بشكل جيد كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العمل وكفاءته إلا أنها تتطلب وقتاً ومجهوداً كبيرين بتجميع كل بيانات و المعلومات المطلوبة في عملية التقييم.¹

¹ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص54

المبحث الثالث: مساهمة التكوين في تحسين أداء المورد البشري

يكتسب التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمورد البشري وللمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الموارد البشرية بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، بهدف تطوير أدائهم بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: إجراءات وطرق تحسين الأداء

لم يعد الاهتمام بتحسين الأداء أمراً اختيارياً، بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء في السوق وتحقيق التميز والمنافسة، لذلك فهو أمراً إجبارياً حيث يهدف أساساً إلى تدعيم القدرات والمهارات الشخصية.

1- إجراءات تحسين الأداء

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:¹

1-1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموارد البشرية عن الأداء المعياري، إذ أن عملية تحديد الأسباب لها أهمية لكل من الإدارة والموارد البشرية، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والموارد البشرية يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، إضافة إلى متغيرات ذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل.

¹ سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن، 2006، ص 157

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

*نستخلص أنه لتحسين الأداء لابد من معرفة الفجوة في الأداء ومسبباتها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المؤسسة وأداء الموارد البشرية الفعلي قبل اختيار وسيلة المعالجة.

1-2- خطة العمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والموارد البشرية من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموارد البشرية تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أداءهم وإزالة مشكلات الأداء.

نستنتج من الخطوة الثانية أنها تتمثل في اختيار وسيلة معالجة للتقليل من هذه المشكلات وذلك بالتعاون بين الإدارة والموارد البشرية من جهة والاستشاريين في مجال التطوير وتحسين الأداء.

1-3- الاتصالات المباشرة

إن الاتصالات بين المشرفين والموارد البشرية ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصالات المناسبة، فالاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموارد البشرية عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات منمطة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعلمون لتقليل الأخطاء؟ إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموارد البشرية وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على المورد البشري كقوله: حصل نفس الشيء له في الماضي أو أنني أعرف شعورك الآن وأتذكر إنجاز العمل بدون أخطاء وهذه الخطوات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى الموارد البشرية.

2 - طرق تحسين أداء المورد البشري

يعتبر تحسين أداء المورد البشري من الأهداف المهمة التي تعتمد عليها أي مؤسسة من أجل مواكبة مختلف العمليات التي تقوم بها وهذا ما يحتاج إلى تعديلات وتحسينات مستمرة من أجل زيادة تدفق العمل واستمراريته.

ومن أجل تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى العديد من الأساليب من أهمها ما يلي:¹

2-1- تطوير أساليب الحوافز المادية

إن تطوير أساليب التحفيز المادية يعني اختيار تلك الأساليب الملائمة لظروف ورغبات ومتطلبات المورد البشري كما يفضل مراعاة البساطة والسهولة في كيفية تحديد الحوافز على ألا تزيد تكاليف إدارة هذه الحوافز عن العائد المتوقع منها.

2-2- تطوير برامج التكوين والتنمية الإدارية

ويتضمن ذلك إتباع طرق العمل السليمة، وتطوير برامج من أجل كيفية تخفيض ورقابة التكاليف.

2-3- تطوير العلاقات الإنسانية وأساليب التحفيز المعنوية

يتضمن تطوير أساليب الاتصال والمشاركة في الإدارة وفي تحديد الأهداف وتنفيذها والمشاركة في العوائد والمكافآت.

كما أن تطوير العلاقات الإنسانية يتضمن العمل على تقليل الصراع ما بين الموارد البشرية والاهتمام بحل مشاكلهم وتحسين علاقاتهم، وتهيئة مناخ ملائم للعمل والاهتمام بالحوافز المعنوية وخلق الروح المعنوية العالية ما بين الموارد البشرية.

ومن جهة أخرى يرى "هاينز" ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي:¹

¹الربيع بوعريوة، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007، ص64

أ - تحسين الموظف

يرى "هاينز" أن تحسين الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، حيث إذا ما تم التأكد من الأداء يحتاج إلى التغيير أو تحسين، في أداء المورد البشري وهي:

✓ **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، واتخاذ الاتجاه الإيجابي عن المورد البشري بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه لا يوجد هناك فرد كامل، وإدراك الحقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لديه، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة من مواهبه.

✓ **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه بامتياز، وأن وجود العلاقة الإيجابية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الموارد البشرية واهتمامهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو الإدارة.

✓ **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون جهود تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف المورد البشري والاستفادة منها، من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء الذي سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، مما يزيد في تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.

ب - تحسين الوظيفة

يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات هذه الوظيفة إذا كانت مملة أو تفوق مهارات المورد البشري أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية في تدني مستوى الأداء، حيث يرى "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل التحسين في وظيفة

¹ رضا حاتم علي حسن، الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003، ص 59

معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها و تكرار بعض المهام بين أقسام مختلفة بسبب عدم الثقة والتنسيق فيما بينها، ولذلك يجب تقليص الوظيفة إلى العناصر الأساسية فقط، كما يرى أيضا أنه يجب تحديد المهام الضرورية لهذه الوظيفة والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفير المهارات والصلاحيات المناسبة لدى الموارد البشرية لهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وزيادة مستوى الدافعية لدى الموارد البشرية، من خلال التدوير الوظيفي، حيث يعطي هذا الأسلوب منفعة للموظف من خلال التدريب المتبادل بين الموارد البشرية، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية الصعوبة و التعقيد، ومن الوسائل التي يراها "هاينز" مناسبة وضرورية لتحسين الوظيفة هي إتاحة الفرصة للعاملين من وقت إلى آخر للمشاركة في اللجان مثلا وإتاحة الفرصة للمشاركة في حل مشاكل المؤسسة.

ج - تحسين الموقف

يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد تؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى والأطراف المستفيدة من الخدمة، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، تفويض السلطة ومعايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعة الأعمال أثناء الإنجاز، إلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف عامليه على تحمل المخاطر.

المطلب الثاني: أثر التكوين على المورد البشري

يعتبر التكوين في أول الأمر مهم في حالة تشغيل عمال جدد، كما انه من المهم في حالة الرغبة في تحسين الإطارات الموجودة في المؤسسة، وكذا تهيئة الموارد البشرية الذين يمكن ترقية في المستقبل،

وبصفة عامة التكوين يساعد على خوض مواقف كبيرة وتتمثل آثاره على المورد البشري في:¹

1- تطوير الاستعدادات اليدوية والذهنية والثقافية

وهذا من خلال تحسين وسائل التفكير والتكوين للأفراد وخاصة الإطارات، ويتعلق الأمر هنا بالتكوين البدوي، وكثيرا ما تسمع وترى أن مثل هذا الشخص غير مؤهل للعمل اليدوي أو غير مؤهل للتكوين ولا يعلم أحد أن هذه القدرات تطور أو تخلق عند بعض الموارد البشرية قوي المواهب القليلة، وهنا يسعى التكوين إلى اكتشاف هذه المواهب، وهذا تلجأ المؤسسة إلى وضع بيان مفصل للشخصية ومساعدة هذا الفرد على اكتشاف مواهب الشخصية ومن ثم إرسال هذه الطاقة الكامنة باستعمال القدرات الأكثر تلقائية.

2- تطوير الخبرة أو التجربة

الخبرة الحقيقية هي منتجة وتساعد على التطوير وتحمل الأمور أكثر بساطة وغالبا أكثر موضوعية، وفي نفس الوقت تعطي ضمان أكبر وتساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر.

3- استيعاب معارف جديدة

تتمثل أهمية التكوين هنا في إعطاء معارف أو أخبار عامة ومهمة، ويمكن التفرقة بين المعارف التقنية المتعلقة بالعمل الممارس والمعارف ذات الطبيعة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة، وهدف المؤسسة العام هو جعل العمل الفردي أكثر فعالية، حيث أنه لا يمكن أن تمحو ذا الأخير أو تتجاهله لأنه أساس كل ما يليه.

4- تصحيح الاتجاهات

يمكن القول أن يكون للتكوين هدف آخر وهي تصحيح اتجاهات بعض الأشخاص اتجاه بعض المشاكل التي تتعلق بالعلاقات البشرية، وهذا أمر لا بد منه فإذا أردنا أن نصحح سلوك الموارد البشرية بالنسبة للإطارات، وهذا النوع من التكوين يهدف إلى خلق اتجاهات ايجابية بالنسبة للعمال؛

¹ محمد صابر عبد العليم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص 197

5- الترقية

كذلك التكوين يتيح الفرص للأفراد لزيادة معارفهم ومهاراتهم وإذا كانت هذه المهارات والمعارف تتطلب إمكانيات جديدة وطبيعة عمل جديدة استوجب على المؤسسة ترقية الفرد المعني إلى الفئات الأعلى.

ومع ذلك يبقى طموح أي فرد داخل المؤسسة هو الوصول إلى منصب أعلى ومستويات أرقى، وهذه الوسيلة سبيل عملية التكوين وفي الأخير كل تكوين سيتم تطوير أو تحسين سلوك الموارد البشرية يجب أن تسعى إلى تحقيقه المؤسسة.

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات والمنظمات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد المعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذن طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات المورد البشري مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات، و أصبح إلزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموارد البشرية في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموارد البشرية وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الموارد البشرية وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ومساعدتهم في الحصول على العديد من المعلومات والمعارف وتؤيدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

و للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية ومن أهمها ما يلي:¹

✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛

¹ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص93

- ✓ تقوية العلاقات الوظيفية بين الموارد البشرية وتطوير اتجاهاتهم؛
- ✓ توعية الموارد البشرية بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتي مجالات العمل؛
- ✓ للتكوين دور في ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف المؤسسة، وخلق اتجاهها ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة؛
- ✓ كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي، ووضع السياسات العامة لها مما يساعد الموارد البشرية في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم؛
- ✓ المساهمة في تجديد وإثراء معلومات الموارد البشرية وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قدراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات؛
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة؛
- ✓ تطوير إمكانات الموارد البشرية لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة وتوثيق العلاقة بين الإدارة والموارد البشرية الموارد البشرية بها.

خلاصة

للتكوين دور أساسي في تحسين أداء المورد البشري، فتعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى المورد البشري من أجل استثمارها، ومعرفة مواطن الضعف والقوة لديه ومساعدته على رفع كفاءته وتحسين أدائه، من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى الموارد البشرية وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل، وتطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الوطنية
أنابيب

تمهيد

يحتوي هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي يمكن من خلالها أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، حيث يعد خطوة هامة في الدراسة لأنه يساعد في الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويشمل هذا الجانب عدة خطوات منها اختيار المنهج المناسب للدراسة، تحديد مجالات الدراسة الميدانية أي المجال المكاني والزمني وكذلك المجال البشري مع تحديد مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة بالإضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات والتي تسمح بتحليل وتفسير هذه البيانات ومن ثم استخلاص النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ثم النتائج العامة للدراسة فيما يتعلق بواقع كل من التمكين وأداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية أنابيب، إلى جانب ارتباط هذين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة الوطنية للأنابيب وحدة

ALTUMET

نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة الوطنية أنابيب وحدة "ALTUMET"، وكذا الهيكل التنظيمي لها ولمصلحة الدراسة، ومن ثم واقع التكوين في هذه المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية أنابيب وحدة "ALTUMET"

1- نشأة المؤسسة الوطنية أنابيب وحدة "ALTUMET"

يعود إنشاء المؤسسة الوطنية أنابيب إلى الخمسينات وبدقة سنة 1959، نشأت المؤسسة تحت اسم ALTUMET، وبعد الاستقلال ومع تأميم الثروات وممتلكات البلدان فقد عانت هذه المؤسسة نفس مصير المؤسسات الأخرى وهذا بتاريخ 1968/06/13، وقد تم إنشاء الشركة الوطنية للطلب بواسطة المرسوم رقم 627/83 بتاريخ 1983/05/11.

وخلال عام 1988 مع صدور قانون الحكم الذاتي على الشركات وإعادة هيكلة نظام التأمين الصحي، تلقت المؤسسة اسما جديدا وهو «ANABIB ENTTPP» منظمة المشاريع الوطنية للأنابيب تصنيع المنتجات" ونتجت عنها عدة فروع منها TUBPROFIL، IRRAGRIS، PIPEGAS .

2- تعريف المؤسسة الوطنية أنابيب وحدة «ALTUMET»

تنقسم المؤسسة الوطنية أنابيب إلى فروع تتخصص في:

- ✓ صناعة الأنابيب اللولبية الملحمة انطلاقا من قدرات فولاذية؛
- ✓ خدمة التغليف؛
- ✓ التطوير والبحث عن طريق صنع أخرى؛
- ✓ تصدير واستيراد الأنابيب الملحمة المعدة لنقل المحروقات، الماء وكذا استعمالات مختلفة (دعائم بنايات، أوتاد، وهياكل التنقيب)

1.2- المقر الاجتماعي

تقع مؤسسة "ALTUMET" بالمنطقة الصناعية بالرغاية، الطريق الوطني رقم 05 الجزائر.

2-2. تشكيلة المنتجات

تقوم المؤسسة بصنع تشكيلة "أنابيب فولاذية قطرها ما بين 08 و 36 بوصة، 219 إلى 914 ملم" يتم تسليمها مجردة ومبطنة.

✓ أنابيب 40000 طن؛

✓ تبطين 40000 طن.

3-2. مقياس الإنتاج والتجهيزات

تمتلك الشركة:

✓ ثلاث آلات تلحيم؛

✓ ورشة لإتمام صناعة الأنابيب؛

✓ مجموعة من التجهيزات لمراقبة نوعية المنتج "أنابيب"؛

✓ منتجات لتغطية الأنابيب بالبولىثيلين.

4-2. زبائن المؤسسة

المنتجات المصنوعة من قبل المؤسسة معدة لتلبية الحاجات في قنوات لقطاعات الطاقة الهيدروليكية، ويتكون الزبائن المحتملون من:

✓ قطاع الطاقة "سونغاز، سوناطراك، كانا غاز، ونفطال"؛

✓ قطاع الهيدروليكية نجد مديريات هيدروليكية الولاية (م.ه.و) والمؤسسات الوطنية للهيدروليكية (التهيئة المائية، النقل المائي، مؤسسات متنوعة للقطاع).

وتعمل المؤسسة على جلب انتباه الزبون نحو اقتناء سلعها وعن طريق استخدام وسائل وتقنيات عالية في عملية فحص الأنابيب وتحاول جاهدة في مسيرة التطور الحاصل في عملية تصنيع الأنابيب.

3. أهداف المؤسسة

إن الأهداف التي تركز عليها المؤسسة هي:

✓ إنتاج الأنابيب الملحومة من صفائح الفولاذ؛

✓ توفير الطلاء؛

✓ البحث والتطوير في عمليات التصنيع الأخرى؛

✓ توزيع الأنابيب ملحومة لنقل النفط والغاز، والاستخدامات المختلفة (مواد البناء).

4- مهام المؤسسة

مؤسسة أنابيب مختصة في إنتاج الأنابيب اللولبية كما أن تلبس هذه الأخيرة مؤهل للوسائل المنقولة وهي: الماء، البترول، الغاز.

✓ قطر الأنابيب ما بين 219م و813م بطول 8م الى 12م.

4-1. الأنابيب المخصصة

✓ مد قنوات نقل المياه، الغاز، والبترول

✓ الصناعة المعدنية (الأعمدة المجوفة، الخزانات...الخ).

4-2. المادة الأولية المستعملة

✓ المادة الأولية المستعملة في إنتاج الأنابيب حصل من مركب MITTA ARCEELOR أو

تكون مستوردة من الخارج، أما المعدن القاعدي المستعمل في الإنتاج فهو الفولاذ، وتبقى

تعرف توزيع المنتجات إما عن طريق السكك الحديدية أو عبر الطرق المعبدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومصلحة الدراسة

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للأنابيب وحدة ALTUMET

تكم ركيزة نجاح المؤسسة الوطنية أنابيب وحدة "ALTUMET" في مدى حسن اختيارها

للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها وتوزيع مهامه وفقا للمخطط الذي يتكون من:

المديرية العامة: ويرأسها رئيس المدير العام، ويساعده في التسيير طاقم مساعد، وله سلطة اتخاذ

القرار على مختلف المديرية الموجودة بالشركة وهي:

✓ **مديرية المحاسبة والمالية:** ويرأسها مدير المحاسبة والمالية، وتتكون من مصلحة

المحاسبة والمالية، مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير؛

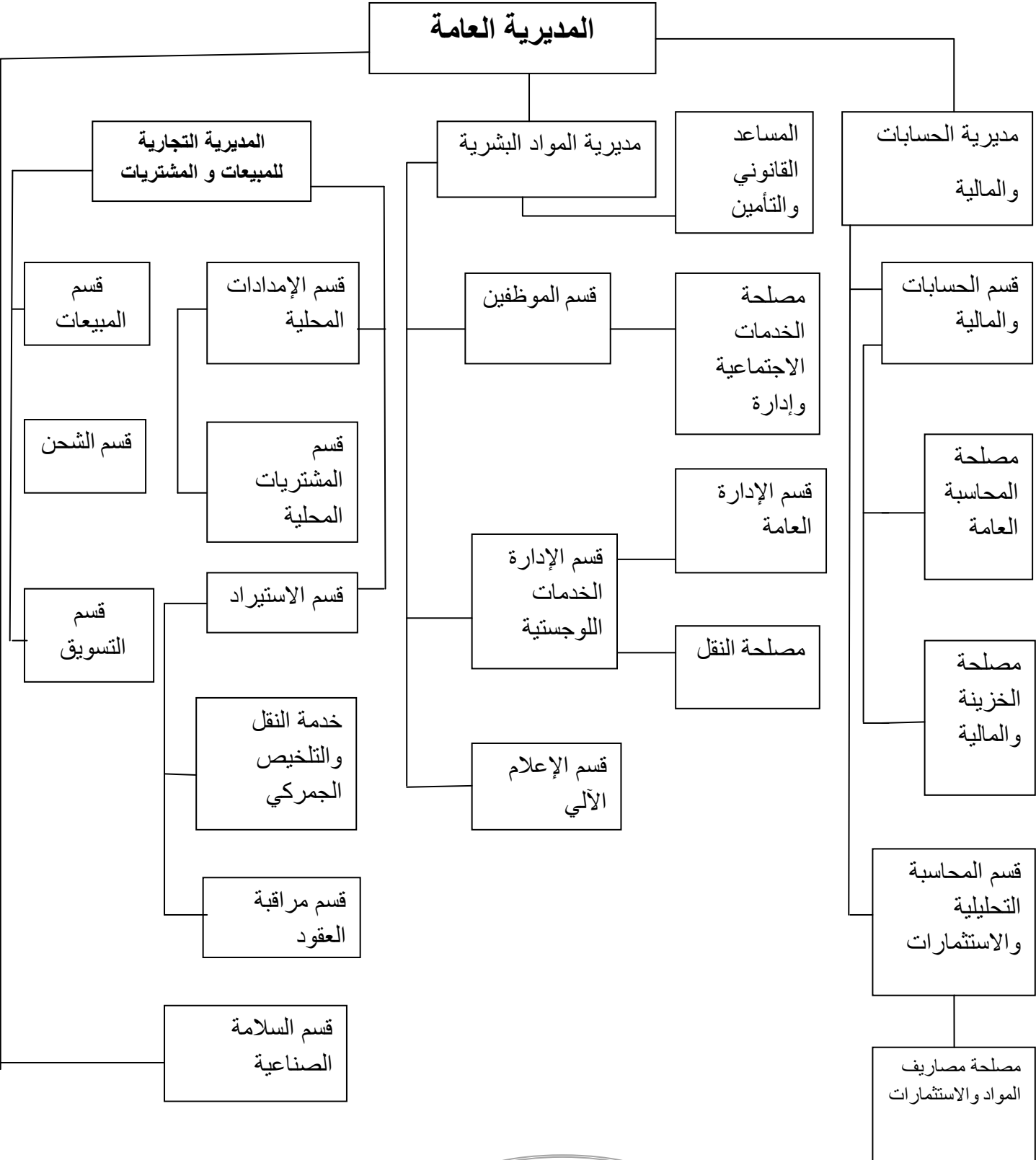
✓ **مديرية الموارد البشرية:** ويرأسها مدير الموارد البشرية وتتكون من قسمين مكلفين

بالدراسات التنظيمية، وقسم الأجور قسم المساعدة القانونية والتأمين؛

✓ المديرية التجارية: ويتألف من مدير التجارة، وتتكون هذه المديرية من مصلحة المبيعات ومصلحة التسويق.

المخطط التالي يوضح صورة الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ALTUMET

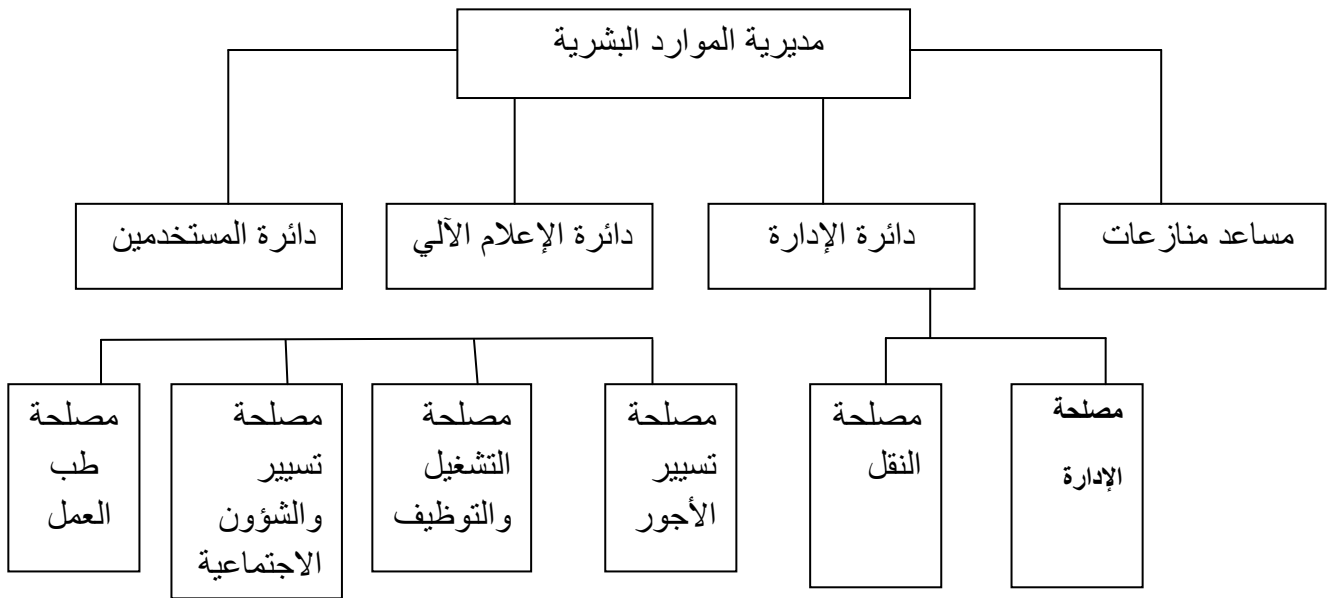


المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق المؤسسة

ثانيا: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

هدف إدارة الموارد البشرية هي جلب الموارد بالكمية والكفاءة المطلوبتين على مستوى مؤسسة "ألتيما" فهي تقوم كذلك بتكوين المستخدمين ودفع الأجور وتطوير لمعارف النظرية والتطبيقية، ولهذه الإدارة مهام وأقسام مختلفة:

الشكل رقم(6): الهيكل التنظيمي لوحدة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: واقع التكوين في المؤسسة الوطنية أنابيب وحدة ALTUMET

التكوين هو مجموع الأعمال والأنشطة التي تهدف إلى جعل عمال المؤسسة قادرين على العمل بكفاءة وعلى أداء وظيفتهم الحالية والمستقبلية، كما تهدف المؤسسة من وراء إخضاع مواردها البشرية إلى برامج تكوينية إلى:

✓ تحسين مستوى الأداء؛

✓ زيادة الإنتاج؛

✓ تحسين الجودة؛

✓ التقليل من حوادث العمل؛

✓ تقليل التالف من الإنتاج؛

والتكوين في المؤسسة يتم على 3 أنواع:

1. التكوين حسب مكان إجراءه

1-1. التكوين الداخلي

ويكون هذا النوع من التكوين أثناء العمل وفي داخل المؤسسة، وهو يمس فئتين هما:

أ. تكوين العمال الجدد

وفيه يتم التوضيح للعامل الجديد كيفية أداء العمل داخل المؤسسة.

ب. تكوين العمال القدامى

ويتم ذلك من خلال تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة أثناء العمل تخصص المنصب الذي يشغلونه من كل الجوانب.

2-1. التكوين الخارجي

وتعتمد عليه المؤسسة خاصة عند تكوين العمال القدامى، وذلك بهدف الترقية أو تثبيتهم في مناصب العمل، وتجرى هذه الدورات التكوينية خارج المؤسسة في الفروع التابعة لها كمراكز التكوين.

2. التكوين حسب المدة

✓ تكوين قصير الأجل؛

✓ تكوين طويل الأجل؛

تختلف مدة التكوين حسب قدرة استيعاب الفرد للمعلومات وترسيخ الأفكار في ذهنه.

3. التكوين حسب الهدف

3-1- التكوين بغرض الترقية

تستخدم المؤسسة هذا النوع من التكوين لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

3-2. التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة

تعتمد المؤسسة على هذا النوع من التكوين حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة بحيث يلزم تقديم برامج تكوين مناسبة لتجديد المهارة.

من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين عمالها هناك أسلوبين هما:

1- تكوين نظري

ويكون داخل المؤسسة بحيث تعتمد على المكونين والمتخصصين أو ذوي الخبرة من المعاهد الوطنية مع تحملها مصاريف التنقل خلال فترة التكوين.

2- تكوين تطبيقي ميداني

تهدف المؤسسة من هذا التكوين إلى إكساب المرد البشري مهارات عملية، إضافة إلى ما اكتسبه من معرفة نظرية خلال فترة التكوين النظري، وذلك من خلال إعطائهم الفرصة لتطبيق المفاهيم النظرية في الواقع العلمي والاندماج في منصب العمل والقدرة على العمل، إضافة إلى تعزيز قدرات المورد البشري وتطوير مهارات الاتصال مما يجعله أكثر قدرة على التكيف مع هذا العمل.

تلجأ المؤسسة إلى تحديد احتياجاتها التكوينية بالتنسيق بين كل المصالح على جميع مستوياتهم في كل التخصصات وذلك كما يلي:

كل مصلحة تحرر المشاكل التي تعاني منها خاصة تلك التي تتعلق بسير العمل في هذه المصلحة، أو تلك التي تنتج عن استخدام تقنيات جديدة أو أجهزة جديدة، فإذا لوحظ أن العامل يعاني من صعوبات في تأدية مهامه أو أن الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع إمكانياته دعت الضرورة إلى تطوير مهاراته من خلال إخضاعه لبرنامج تكويني.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة المستخدمة

من خلال هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، بدء من المنهج المتبع والتّعرف على مجتمع وعينة الدّراسة وصولاً إلى الأدوات المستعملة للدراسة، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات المعتمد عليها في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والاهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة المتبعة لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين، للتّعرف على الأسباب وتقديم حلول لها. وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على:

1- المنهج الوصفي التحليلي

الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتيسيرها.

2- المنهج الاستقصائي

لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

3- المنهج الإحصائي

الذي يمكّننا من استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية لتحليل البيانات.

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات الدراسة

بهدف التمكن من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، ينبغي تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

1- البيانات الأولية

هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، والاستبيان، وتعد هذه الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية. ولقد تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينات البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS.V24 (statistical package for social sciences ، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب، المجلات، الدوريات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية، المقالات، أطروحة الدكتوراه، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات صلة بالموضوع.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع بيانات من عينات البحث، وتتكون الاستبانة من قسمين:

2-1- القسم الأول

وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى المهني).

2-2 القسم الثاني

ويحتوي على ثلاث محاور:

أ- المحور الأول

ويتمثل في المتغير المستقل "التكوين" حيث يتضمن تسعة عبارات تهدف إلى التعرف على عملية التكوين حسب تصورات موظفي المؤسسة.

ب- المحور الثاني

وتتمثل في المتغير التابع "الأداء" حيث شملت عشرون عبارة إجمالية للمتغير موزعة على ثلاثة أبعاد:

✓ الدافعية؛

✓ القدرات؛

✓ إدراك الدور.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكارتر" خماسي LIKERT SCALE والذي تمثل خمس إجابات، وهذا حتى يسمح لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الإستبيان، ويسهل الترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): مقياس "ليكارت" الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

حيث أن مقياس "ليكارت" للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق بشدة، موافق) .

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، من خلال دراستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع الموظفين باختلاف جنسهم ومراتبهم الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، المتمثلة في المؤسسة الوطنية أنابيب لولاية الجزائر الكائن مقرها لبلدية رغبة.

2. عينة الدراسة

شملت الدراسة جميع الموظفين بالمؤسسة الوطنية أنابيب لولاية الجزائر البالغ عددها 50، وقمنا بدراسة هذه العينة حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة، وقد تم استرجاع منها 36، وبعد الاطلاع عليها والتدقيق فيها وجدنا 4 استمارات غير مكتملة الإجابة، وبهذا كان عدد الاستمارات القابلة للتحليل 32 استمارة.

3. الحدود الزمنية: تمت الدراسة بمؤسسة الأنابيب من 2022/03/01 إلى 2022/05/30.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصدق وثبات الاستبانة

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل لبيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الإحصائي SPSS.V24 (statistical package for social sciences) من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

- **مقياس الإحصاء الوصفي:** (descriptive statistic measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابات على الأسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** (cronbachscoeffcient alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث؛
- **معامل الصدق:** وذلك لقياس صدق أداة البحث؛
- **معامل الارتباط:** لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث من خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبانة

بعد إعداد استمارة الاستبيان، كان لابد من التأكد من مدى صدقها وثباتها وذلك من خلال مايلي:

1- صدق أداة الدراسة

أ- صدق المحتوى

وبعني صدق أداة الدراسة أن عبارتها تقيس ما يراد قياسه بالفعل، ومن أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذة المشرفة من أجل اختبار مدى ملامتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي، وقد تم الأخذ برأيها وإعادة صياغة بعض العبارات وإجراء التعديلات المطلوبة وحذف ما يجب، لتخرج في شكلها النهائي ليتم توزيعها على مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ب - معامل الصدق

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ وجدنا أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.914) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا

البحث، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان هذا المقياس وهو الاستبيان يقيس فعلا ما وضع لقياسه، وهذا ما نجده من الجدول الموالي:

الجدول رقم(3): معاملات الثبات والصدق لمتغيري الدراسة

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الاستبيان	29	0.837	0.914

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

2- ثبات الأداة

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كرّرت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، ومن خلال الجدول أعلاه فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرومباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، بلغ 0.837 وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد التعرف على مجتمع الدراسة واختيار العينة، سنقوم في هذا المبحث عرض ومناقشة وتحليل لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

1- وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة والتي يمكن أن تساعدنا في تحليل نتائج الدراسة، القسم الأول للاستبيان من خلال الخصائص الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى المهني) ويتضح توزيع العينة حسب هذا المعيار من خلال الجداول التالية:

1- من حيث الجنس

جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الجنس

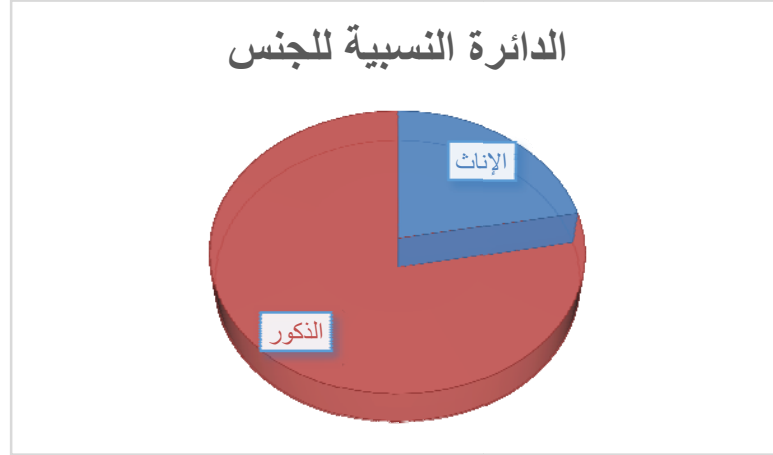
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	78%
	أنثى	7	22%
	المجموع الكلي	32	100 %

المصدر: من إعدادا لطلبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن ما نسبته 78% من أفراد العينة يمثلون ذكور، وأن ما نسبته 22% يمثلون إناث، فنسبة الإناث هي قليلة جدا مقارنة مع نسبة الذكور، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة الوظائف المتوفرة في المؤسسة ألا وهي صناعة الأنابيب الحديدية، والتي يقبل

فيها الذكور أكثر من الإناث، أو أن الطبيعة الاجتماعية للمؤسسة تفرض هذا النوع من التقييم بحيث يكون الذكور العاملين أكثر من الإناث.

الشكل رقم (7): الدائرة النسبية لعينة لأفراد الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V20

2- من حيث السن

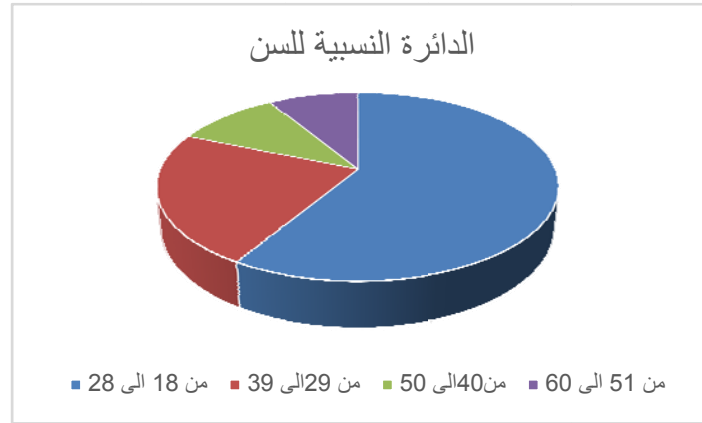
جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	من 18 إلى 28	1	3%
	من 29 إلى 30	13	41%
	من 40 إلى 50	15	47%
	من 51 إلى 60	3	9%
	أكثر من 60	0	0%
	المجموع الكلي	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (40-50 سنة) وذلك بنسبة 47%، أما نسبة 41% فتمثل الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (29-39 سنة)، أما الفئة العمرية (18-28 سنة) فتمثل نسبتها في 3%، أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها (51-60 سنة) فكانت نسبتها 9%، والفئة التي تتراوح أعمارها أكثر من 60 سنة فنسبتها كانت 0%، ويمكن تفسير تركز العاملين للفئة الأولى على أن مهام الوظيفة يتطلب الخبرة والمهارة لدى الأفراد العاملين.

شكل رقم (8): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين

3. من حيث المستوى التعليمي

جدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية المستوى

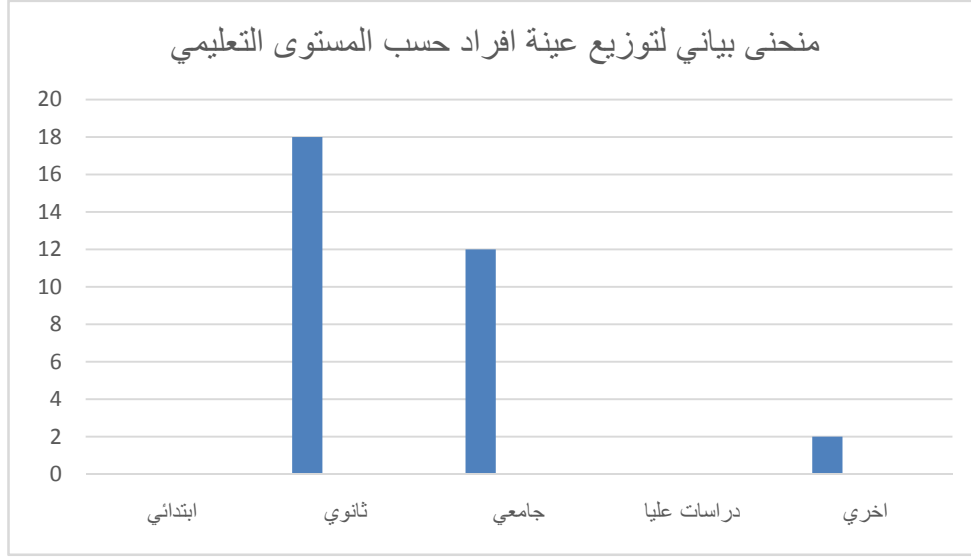
التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ابتدائي	0	0%
	ثانوي	18	56%
	جامعي	12	38%
	دراسات عليا	0	0%
	أخرى	2	6%
	المجموع الكلي	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن نسبة من المستوى التعليمي لدى العينة المدروسة هو التعليم الثانوي، التي تقدّر بـ 56%، في حين أن نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي تقدّر بـ 38%، أما الذين لديهم دراسات عليا تقدر نسبتهم بـ 0% وهي منعدمة، ويمكن تفسير ذلك بأن مؤسسة الأنابيب لا تحتاج لنسبة معينة من التعليم العالي ولا تتطلب ثقافة عالية .

شكل رقم (9): منحى بياني لتوزيع عينة أفراد حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

4- الأقدمية في العمل

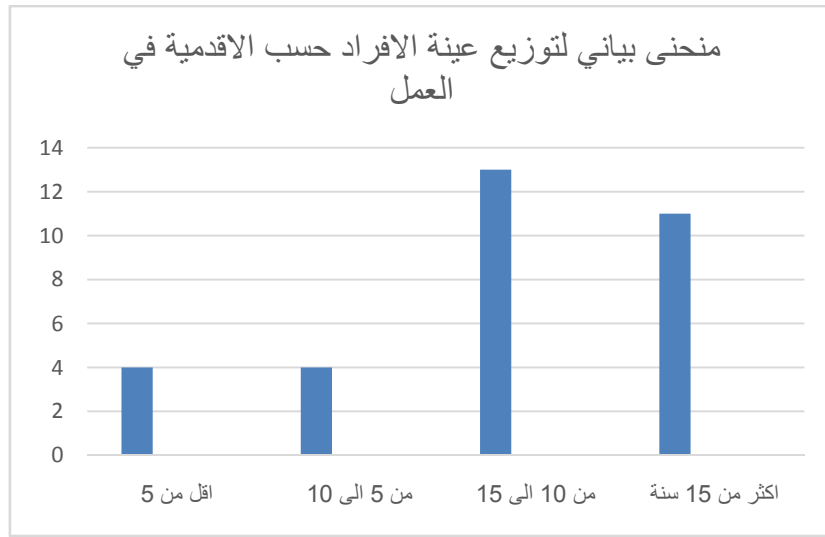
جدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الأقدمية في العمل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	12.5
	من 05 إلى 10 سنوات	4	12.5
	من 10 إلى 15 سنة	13	41
	أكثر من 15 سنة	11	34
	المجموع الكلي	32	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن فئة عدد سنوات الأقدمية التي تتراوح من 10 إلى 15 سنة تمثل النسبة الأكبر والمقدرة بـ 41% مقارنة بباقي الفئات حيث تليها نسبة 34% التي تمثل فئة عدد سنوات الأقدمية لأكثر من 15 سنة، في حين نجد نفس النسبة التي تتراوح نسبة الأقدمية ما بين (أقل من 5 سنوات) ومن (5 إلى 10 سنوات) والمقدرة بـ 12.5%، ويمكن تفسير أن هذا راجع إلى تطلب إدارة المؤسسة إلى أفراد ذوي خبرة عالية.

شكل رقم (10): منحني بياني لتوزيع عينة الأفراد حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين

5- المستوى المهني:

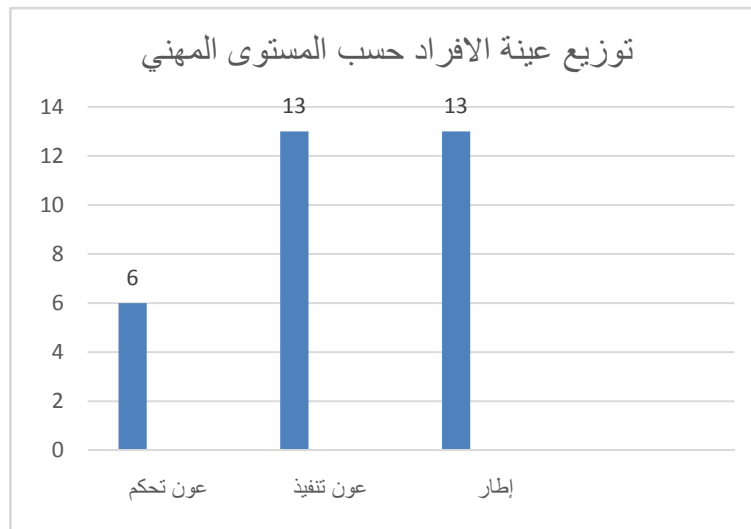
جدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية المستوى المهني

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى المهني	عون تحكم	6	18%
	عون تنفيذ	13	41%
	إطار	13	41%
	المجموع الكلي	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة أعوان التحكم تساوي 18% وهي أدنى نسبة، تليها فئتي التنفيذ والإطارات مجتمعة بنسبة إجمالية تساوي 82%، وهذا ما يفسر حاجة المؤسسة لمختلف هذه المستويات وحاجتها لأفراد ذوي كفاءات عالية.

شكل رقم (11): منحنى بياني لتوزيع عينة الأفراد حسب المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: عرض نتائج وتقييم متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل (التكوين)

يظهر التكوين من خلال القسم الثاني للاستبيان حيث يمثل المحور الأول المتغير المستقل المتمثل في التكوين، ويتكون هذا المحور من 9 فقرات، ويتضح لنا من الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل فقرة وأهميتها كما موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة "التكوين"

رقم الفقرة	أبعاد وعبارات قياس التكوين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تضع المؤسسة برامج تكوينية للموظف عند التحاقه بمنصبه	2.84	1.491	8	متوسط
2	طبيعة عملي تحتاج إلى تكوين بصفة دورية	3.59	1.475	6	مرتفع
3	المناصب العليا هم المسؤولون عن التكوين في المؤسسة	3.65	1.265	3	مرتفع
4	يتم تكوين العاملين حسب احتياجات المؤسسة	3.65	1.265	4	مرتفع
5	تنتهج المؤسسة أساليب متنوعة في التكوين	3.50	1.032	7	مرتفع
6	التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة	3.65	1.459	5	مرتفع
7	تسمح المؤسسة لعاملها بالاستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي والأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية	3.81	1.060	1	مرتفع
8	يوجد ضعف في تمويل عملية التكوين بالمؤسسة	3.75	0.839	2	مرتفع
9	الدورات التكوينية التي سبق الالتحاق بها حققت لي الترقية في مناصبي	2.5	1.613	9	ضعيف
	التكوين	3.43	1.277	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

يبين الجدول رقم (9) أن إجابات متوسط عينة الدراسة قدر بـ 3.43 مما يعني موافقة أفراد العينة التي تعكس مستوى إدراكهم لدور تكوين المورد البشري، حيث جاءت الفقرة (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.060، وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على أن

المؤسسة تسمح لموظفيها بالاستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي والأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية، وهذا ما يفسر إستراتيجية المؤسسة بتطوير المستوى التعليمي العالي لأفرادها، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة 8 بمتوسط حسابي قدر بـ 3.75 وانحراف معياري يقدر بـ 0.839 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على أن هناك ضعف في تمويل عملية التكوين بالمؤسسة كما كانت الفقرات (3-4-6) بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري لكل من الفقرة (3-4) بـ 1.265 وانحراف المعياري للفقرة 6 قدر بـ (1.459 بحيث أن التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة شئت إجابات العينة، وهناك من يرى أن خارج المؤسسة أفضل ومن يرى العكس كل حسب ظروفه الشخصية وهنا نشير أن المؤسسة تعتمد على التنوع في عملية التكوين من حيث المحتوى ومن حيث المكان حسب البرامج التكوينية وكذلك حسب احتياجات المؤسسة، أما الفقرات 2-5-1 جاءت بمتوسط حسابي يتراوح بين 2.84 على 3.59 وانحراف معياري يتراوح بين 1.032 إلى 1.491 وهذا يدل أن المؤسسة تقوم بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصبهم، كما تكوّن عمالها بشكل دوري خلال مساهمهم المهني بالاعتماد على أساليب متنوعة.

بناء على ما تقدم، نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للتكوين في المؤسسة الوطنية أنابيب بمسئولية الموافقة، إذ بلغ متوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن التكوين 3.43 وانحراف معياري عام 1.277، هذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس لمتغير التكوين، ما يفسر أن عملية تكوين المورد البشري ضرورية منذ التحاق الموظف الجديد بمنصبه، وهي عملية دورية ومستمرة وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة ووجوب مساهمتها لكل التغيرات.

2- المتغير التابع (أداء المورد البشري)

سنقف على تصورات الموارد البشرية ونظرتهم للتكوين في تحسين أدائهم، من خلال التطرق إلى تصوراتهم نحو أبعاد الأداء والمتمثلة في: الدافعية، القدرات، وإدراك الدور.

2-1- الدافعية

يظهر هذا المحور دافعية موظفي المؤسسة محل الدراسة من أجل تحسين ورفع الأداء، يتكون المحور من 8 فقرات المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة "الدافعية"

الرقم	أبعاد وعبارات قياس الدافعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
10	يقوم التكوين بتغيير بعض الأنماط السلوكية أثناء العمل	3.50	0.654	5	مرتفع
11	يولد لي التكوين الرغبة في التميز في أداء عملي	3.68	1.060	3	مرتفع
12	يحفزني التكوين للارتقاء والتدرج في منصب عملي	3.56	1.415	4	مرتفع
13	لا أتردد في قبول التكوين الذي يتم عرضه على من طرف المؤسسة	4	1.097	1	مرتفع
14	لا أتردد في طلب التكوين الذي أحтаجه من مسؤولي مباشر	3.87	0.785	2	مرتفع
15	كثيرا ما أفكر عن التخلي عن منصب عملي في المؤسسة	2.93	2.448	7	متوسط
16	أشارك في اقتراح وبناء برامج التكوين بالمؤسسة	3.21	1.015	6	متوسط
17	يضمن لي التكوين علاوات ومحفزات مادية جديدة	2.84	1.878	8	متوسط
	الدافعية	3.44	1.294	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مستخرجات برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول أن فقرات المحور الثاني تتراوح مستوى أهميتها بين درجة محايد وموافق، وقد تحصلت الفقرة رقم (13) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري (1.097)، وتليها الفقرة رقم (14) في المرتبة (2) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.785)، وهذا ما يدل أن عمال المؤسسة يدركون أهمية التكوين، ثم الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.060)، تليها الفقرة (12) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.56) وانحراف معياري (1.415)، وهذا ما

يفسر أن عمال المؤسسة يتمتعون بروح معنوية عالية أثناء تأديتهم لمهامهم، كما يسعون الى التدرج في مناصبهم ولديهم الرغبة في التميز في أداء عملهم، كما جاءت الفقرات (15-16-17) بمتوسط حسابي يتراوح بين (2.84) إلى (3.21)، وانحراف معياري يتراوح بين (1.015) إلى (2.448) بدرجة محايد، ويفسر رغبة العمال في الاستمرار بالعمل في المؤسسة والاستقرار بها والمشاركة في بناء برامج التكوين بغية الحصول على علاوات ومحفزات جديدة وتحقيق الأداء المطلوب منهم.

وبما أن المتوسط العام للمحور الثاني يساوي (3.44) وانحراف معياري يساوي (1.294) وبدرجة موافق من حيث الأهمية، نستنتج أن العامل داخل المؤسسة لديه دافعية اتجاه عمله.

2-1- القدرات

يظهر هذا المحور مدى قدرة موظفي المؤسسة محل الدراسة من أجل تحسين ورفع الأداء، يتكون المحور من 7 فقرات المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة "القدرات"

الرقم	أبعاد وعبارات قياس القدرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	مستوى القبول
18	قدراتي المهنية والمعرفة الحالية كافية لإنجاز أعمالي بكفاءة وفعالية	3.53	0.967	7	مرتفع
19	يمكنك التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهك في العمل والتكيف مع مختلف الصعوبات	3.53	1.354	6	مرتفع
20	يساعدني التكوين في التقليل من نسبة الأخطاء المهنية وبالتالي إنجاز مهامي بأكثر دقة	3.68	1.254	5	مرتفع
21	يساعدني التكوين في تجديد وتنمية معارفي	4.15	0.394	1	مرتفع
22	يساعد التكوين على تخفيض الوقت لأداء نفس العمل	3.75	0.839	4	مرتفع
23	يمكنني التكوين من التحكم بشكل أفضل في أساليب ووسائل العمل ومواكبة التطور التكنولوجي	3.78	1.080	3	مرتفع
24	تساعدني برامج التكوين في تطوير مهاراتي الحالية المتعلقة بطريقة أداء المهام المرتبطة بوظيفتي	3.90	0.604	2	مرتفع
	القدرات	3.76	0.927	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V24

يتضح من الجدول أن كل فقرات المحور الثالث مستوى أهميتها يعادل درجة موافق، بحيث تحسّلت الفقرة (21) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.839، وتأتي في الفقرة الثانية الفقرة (24) بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.604، وهذا ما يدل على أن العمال داخل المؤسسة يسعون إلى تجديد وتنمية معارفهم وتطوير واكتساب مهارات جديدة ومواكبة التطور التكنولوجي، مما يساعدهم في أداء المهام المرتبطة بوظائفهم والتقليل من نسبة الوقوع في الأخطاء المهنية والتكيف مع مختلف الصعوبات التي تواجههم في العمل وهو ما انعكس نتائج الفقرات (22-23)-

18-19-20) والتي تحصلت على الرتب (3-4-5-6-7) على التوالي وكلها بمستوى أهمية يعادل درجة موافق.

ويُتضح من الجدول أيضا أن المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 3.76 وانحراف معياري يساوي 0.927 ومستوى أهمية يساوي درجة موافق، مما نستنتج أن عمال المؤسسة لديهم قدرات معرفية ومهنية تمكنهم من أداء مهامهم داخل المؤسسة واستعدادهم لأجل تجديدها واكتساب مهارات جديدة تساعد في تحقيق الأداء المطلوب وبكفاءة

1-3- إدراك الدور: يظهر هذا المحور مدى إدراك موظفي المؤسسة محل الدراسة لدورهم من أجل تحسين ورفع الأداء، يتكون المحور من 5 فقرات المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة "إدراك الدور"

الفقرة	أبعاد وعبارات قياس إدراك الدور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
25	هناك تميز بيني وبين زملائي داخل المؤسسة	3.406	1.152	5	مرتفع
26	ألتزم بأوامر وتوجيهات مسؤولي المباشر وأسعى لتنفيذها	4.031	0.483	1	مرتفع
27	أبتادل مكتسبات البرامج التكوينية مع زملائي من أجل الاندماج مع فرق العمل	3.656	1.588	4	مرتفع
28	أنا على يقين بأن استفادتي من التكوين سيكون له تأثير إيجابي على فعاليتي في العمل	3.968	0.870	2	مرتفع
29	البرامج التكوينية تزيدني ثقة في قدراتي المهنية	3.843	0.975	3	مرتفع
	إدراك الدور	3.780	1.013	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن أغلب فقرات المحور الثالث يقابلها درجة موافق بحيث تحصلت الفقرة 26 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.031 وانحراف معياري 0.483 مما يدل على التزام موظفي المؤسسة بالأوامر والتوجيهات، كما احتلت الفقرات (28 - 29 - 27 - 25) المرتبة (2 - 3 - 4 - 5) على الترتيب، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة تربطهم علاقات الاحترام المتبادل والتعاون والعمل بروح الجماعة والوعي بأهمية التكوين.

وبما أن المتوسط الحسابي العام للمحور يساوي 3.780 وانحراف معياري يساوي 1.013 وهو ما يقابله مستوى أهمية بدرجة مرتفع وعليه يتبين لنا بأن أفراد عينة الدراسة لديهم إدراك بدورهم داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: معامل الارتباط

لتحليل الارتباط، تم الاعتماد على معامل الارتباط "سبيرمان" R لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية او عكسية) بين المتغيرين التكوين والأداء في المؤسسة الوطنية للأنابيب وحدة altumet، كما تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع وهو الأداء في المتغير المستقل وهو التكوين، حيث نفترض الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالتالي:

- **الفرضية H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكوين والدافعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05.
- **فرضية H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقدرات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الارتباط

أداء المورد البشري	إدراك الدور	القدرات	الدافعية		التكوين
0.308	0.333	0.407	0.464	معامل الارتباط R	
0.086	0.063	0.021	0.008	مستوى الدلالة sig	
0.094	0.110	1.165	0.215	معامل التحديد (مربع معامل الارتباط)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS V20 (أنظر الملحق 2)

✓ اختبار الفرضية الأولى

- **فرضية H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والدافعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.464، فهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين متغيري التكوين والدافعية، كما جاءت مستوى الدلالة SIG تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل بديلها H1، والتي تنص على وجود ذات علاقة إحصائية بين التكوين ودافعية المورد البشري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ اختبار الفرضية الثانية

- **فرضية H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والقدرات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.407، فهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين المتغيرين. التكوين والقدرات، كما جاءت مستوى الدلالة SIG تساوي 0.021 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل بديلتها H1، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وقدرات المورد البشري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ اختبار الفرضية الثالثة

- **فرضية H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وإدراك الدور في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.333، فهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين متغيري التكوين وإدراك الدور، كما جاءت مستوى الدلالة SIG تساوي 0.063 وهي أكثر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية H1 ونقبل بديلتها H0 والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وقدرات المورد البشري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- **فرضية H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.308، فهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين متغيري التكوين وأداء المورد البشري كما جاءت مستوى الدلالة SIG تساوي 0.086 وهي أكثر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرضية H1 ونقبل بديلتها H0 والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وقدرات المورد البشري للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

خلاصة

تطرقنا في هذا المطلب إلى الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية أنابيب وحدة ALTUMET باعتبارها مؤسسة وطنية ذات طابع اقتصادي صناعي فهي تكتسي أهمية جد بالغة، والتي تعمل على إنتاج أنابيب البترول الغاز والماء، والهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الصناعية، وباستعمال برنامج الإحصائي SPSS تم تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية، واستخلصنا أن للتكوين دور في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية أنابيب، وبالتالي زيادة فعالية المؤسسة، ويعود بالفائدة على الفرد وعلى المؤسسة على حد سواء.

خاتمة

اتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة اهتمامها بالموارد البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب واستقطاب عاملين أكفاء، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين.

إن المؤسسة التي تولي اهتماما بالغا بنشاط التكوين تتجح في تحقيق أهدافها وأهداف العامل على حد سواء، باعتمادها على برامج تعمل على تنمية القدرات وتعديل السلوكيات والاتجاهات، يشرف عليها إدارات ذات كفاءة عالية يتمتعون بقدرة عالية في نقل المعلومات والمعارف، ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي ومخطط دقيق لمساعدة العمال للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة وإعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة، حيث يتحقق الهدف منه بالربط بين نتائج ومخرجات والأهداف وإذا ما كان التكوين قد أدى دوره.

فالمؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالتكوين وتحسين أداء المورد البشري من أجل خلق ومواكبة التطورات العامة.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال امتلاكهم الخبرة وتطوير أساليبهم في العمل.

1. نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تمحورت حول دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية أنابيب وحدة ALTUMET، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

1.1. الجانب النظري

✓ تحظى عملية التكوين بأهمية كبيرة من طرف جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها ونشاطها؛

- ✓ يعتبر التكوين نشاطا إنسانيا مخطط له يهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتحسين سلوكهم وبالتالي زيادة أداءهم وأداء المؤسسة؛
- ✓ يعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية مرحلة من مراحل العملية التكوينية، وعلى الرغم من أن النجاح في هذه المرحلة ليس كافيا لنجاح باقي مراحل العملية التكوينية، إلا أن الفشل فيها يؤدي إلى فشل العملية التكوينية بأكملها؛
- ✓ تمر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية بأربع مراحل أساسية هي: تحديد الاحتياجات التكوينية، وضع وتصميم برامج التكوين، تنفيذ برامج التكوين، تقييم نتائج عملية التكوين؛
- ✓ أن عملية التكوين تتسم بالشمولية، فهي تأخذ الوظائف المختلفة للمؤسسة سواء الفنية والإدارية؛
- ✓ التكوين يعنى به جميع أفراد المؤسسة وليس منصب دون الآخر؛
- ✓ من العوامل المؤثرة على نجاح عملية التكوين التركيز على توقعات المؤسسة من مواردها البشرية وعدم اهتمام المؤسسة بتوقعات هذه الأخيرة مع عدم قيامها بمتابعة وتقييم عملية التكوين؛
- ✓ من شروط نجاح عملية التكوين الاختيار الدقيق المكونين، الذي يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح البرنامج التكويني؛
- ✓ يترك التكوين أثر إيجابي على مخرجات المورد البشري في المؤسسة، حيث ترتفع إنتاجيته بزيادة حجم التكوين، كما يؤثر التكوين على الوقت كذلك لأن العديد من البرامج التكوينية تهدف إلى تخفيض وقت الفرد المتعلقة بعمله، وبالتالي زيادة قدراته ومن ثم أداءه؛
- ✓ يمكن حصر معوقات التكوين في الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة وتشكيك في قدرة القائمين عليها وجهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة إلى عدم وضوح البرامج التكوينية وافتقادها للأسس العلمية في التخطيط، التنفيذ، تقييم ومتابعة التكوين.

2-1. الجانب التطبيقي

- ✓ تولي المؤسسة الوطنية أنابيب لولاية الجزائر وحدة "التوميت" ALTUMET، الأهمية لعامل التكوين، حيث تهدف من خلالها إلى تحسين مستوى الأداء وكذا التقليل من حوادث العمل، تحسين الجودة والتشجيع على الإبداع؛
- ✓ تعتمد المؤسسة الوطنية أنابيب على أسلوبين من التكوين: التكوين النظري بالاعتماد على مكونين متخصصين ذوي الخبرة والتكوين التطبيقي في مكان العمل؛
- ✓ تقوم المؤسسة الوطنية أنابيب بتحديد احتياجاتها التكوينية بالتنسيق بين كل المراحل على جميع مستوياتهم وفي كل التخصصات، كما تعطي فرصة للعمال الراغبين بالمشاركة في دورات تكوينية بتقديم طلباتهم؛
- ✓ يقدم عمال المؤسسة الوطنية أنابيب أداء عاليا، إلا أنه لا يرتبط بصفة مباشرة بعملية التكوين وإنما راجع إلى عوامل أخرى كالحوافز وغيرها؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط بين كل من التكوين وتحسين الأداء حيث بلغ معامل الارتباط 0.308، وهو ما يفسر وجود علاقة طردية بينهما.

2. اختبار الفرضيات

من خلال هذه الدراسة، تم التوصل إلى:

- ✓ **الفرضية الأولى:** والتي مفادها يساهم التكوين في تحسين قدرات ومهارات العاملين؛
تم تأكيد هذه الفرضية كون التكوين يساعد في تنمية قدرات الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم.
- ✓ **الفرضية الثانية:** والتي مفادها يتم تطبيق التكوين في المؤسسة الوطنية أنابيب لولاية الجزائر وحدة "التوميت" ALTUMET، بدرجة متوسطة من أجل تحسين الأداء؛ تم نفي هذه الفرضية كون أن تطبيق التكوين في المؤسسة بدرجة مرتفعة.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** والتي مفادها توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين التكوين والأداء عند مستوى 0.05. تم نفي هذه الفرضية كون أن العلاقة بين التكوين والأداء طردية ضعيفة.

3 - الاقتراحات والتوصيات

- استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:
- ✓ اقتراح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها؛
 - ✓ تعميم عملية التكوين على كل الموارد البشرية وحسب مهام كل مورد لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين في أداءهم؛
 - ✓ توفير الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة؛
 - ✓ زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية؛
 - ✓ ضرورة التنويع في البرامج التكوينية المقدمة للعمال، حيث أن هذا التنويع يساهم بشكل كبير في تعزيز احتياجات الأفراد من المهارات، المعارف، والقدرات مما يؤدي إلى كفاءة العامل وتحقيق أهداف؛
 - ✓ ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بمتطلبات والاحتياجات التكوينية بهدف تحفيز العاملين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم؛
 - ✓ الاهتمام باختيار المكونين الأكثر كفاءة بتنفيذ البرامج التكوينية والقادرين على تشجيع الأفراد وتحفزهم على الالتحاق بمثل هذه البرامج.

4. آفاق البحث

- من خلال هذا البحث تبين لنا أن هناك جوانب جديرة بالدراسة والبحث، نقترحها لتكون مواضيع لبحوث ودراسات قادمة، نذكرها كالتالي:
- ✓ واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية الوطنية بين الأمس واليوم؛
 - ✓ دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التكوينية؛
 - ✓ دور التكوين في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية؛
 - ✓ مساهمة أداء الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات.

قائمة المراجع

1- باللغة العربية

1.1- الكتب

- ✓ أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1993.
- ✓ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- ✓ أحمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والافراد"، الطبعة 1، الدار الجامعية، مصر، 1997.
- ✓ أنس عبد الباسط عباس، "تخطيط وتنمية القوى العاملة" الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، 2011.
- ✓ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، طبعة 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- ✓ حمزوي محمد سعيد، "تحسين الأداء والتدريب"، الطبعة 1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- ✓ خالد عبد الرحمان الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- ✓ زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- ✓ سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة 2، دار وائل للنشر ، الأردن، 2006.
- ✓ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- ✓ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل تطبيقي معاصر، الطبعة 1، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- ✓ عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصبارة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- ✓ عبد الغفار حنفي، "إدارة الافراد"، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1990.

- ✓ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، دار جامعية الجديدة، مصر، 2002.
- ✓ علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- ✓ غياث بوفلجة، "الأسس النفسية للتكوين ومناهجه"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- ✓ كاضم محمود خيضر، ياسين كاسب، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- ✓ كاظم حمود خيضر، ياسين كاسب خرشة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، 2015.
- ✓ كامل عودة مقدس، "دور وآثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة"، الطبعة 1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.
- ✓ كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997.
- ✓ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ✓ محمد السيد أبو النيل، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، بدون طبعة، دار الفكر العربي، مصر، 2005.
- ✓ محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الطبعة 1، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- ✓ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار الجنان للنشر وتوزيع، 2016.
- ✓ محمد المبيضين عقله، محمد جردات أسامة، "التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، الطبعة 1، مصر، 2001.
- ✓ محمد حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.

- ✓ محمد حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- ✓ محمد سرور الحريري، "علم النفس الإداري"، دار الطباعة للنشر والتوزيع، لبنان، 2016.
- ✓ محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- ✓ محمد سليمان حنفي، "السلوك التنظيمي والأداء"، بدون طبعة، دار الجامعة المصرية، مصر، بدون سنة.
- ✓ محمد صابر عبد العليم، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
- ✓ محمد مدحت أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة"، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية، الإمارات، 2007.
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- ✓ منصور احمد منصور، "القوى العاملة-تخطيط وظائفها وتقييم أدائها"، مكتبة غريب، مصر، 1986.
- ✓ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، الطبعة 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993.

✓ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.

✓ مؤيد سعيد السالم " إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي تكاملي"، اثرء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

✓ يوسف حجيم الطائي، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

2-1. المعاجم

✓ ميشال ديكن، "معجم علم الاجتماع"، ترجمة: "احسان محمد حسن"، طبعة 2، دار الطليعة، لبنان، 1986.

3-1. المذكرات والرسائل الجامعية

✓ حورية عاشور، "سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري"، مذكرة ماستر العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2015-2016.

✓ حياة بن سعد، "دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، المركز الجامعي بالحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2018-2019.

✓ الربيع بوعريوة، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007-2008.

✓ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

✓ سميرة بن شعبان، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018-2019.

✓ صليحة شامي، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس 2009-2010.

- ✓ الطيب عتبه، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2018.2019.
- ✓ عزالدين هروم، "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة نيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008 .
- ✓ عقيلة عكوش، "أثر التكوين على التغيير التنظيمي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014.
- ✓ غنية بودوح، "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاجتماعيين، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012. 2013.
- ✓ محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- ✓ مراد مهدي، "أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2017.2018.
- ✓ نسيمة مرزوق، " دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي" مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، بويرة، 2012-2013

4-1. المجالات

- ✓ علي يونس ميا وآخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة سوريا المجلد 31، العدد الأول، 2009.

2. باللغة الفرنسية

- ✓ Pierre casse, "**la formation performante**", office de publication universitaire, Alger 1994

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة في المؤسسة الوطنية "أنابيب"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة

كلية العلوم الاقتصادية و تسيير العلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات

استبيان الدراسة

أختي الكريمة/أخي الكريم

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأنابيب.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

ونحيطكم علماً بأننا سنضمن لكم سرية المعلومات ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

السنة الجامعية: 2021- 2022

- الجزء الأول:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن : 28-18 ☐ 39-29 ☐ 50-40 ☐ 60-51 ☐
- أكثر من 60 ☐
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐
- 4- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐
- من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 5- المستوى المهني: عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐ إطار ☐

- الجزء الثاني:

يرجى منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 تضع المؤسسة برامج تكوينية للموظف عند التحاقه بمنصبه					
2 طبيعة عملي تحتاج إلى تكوين بصفة دورية					
3 المناصب العليا هم المسؤولون عن التكوين في المؤسسة					
4 يتم تكوين العاملين حسب احتياجات المؤسسة					
5 تنتهج المؤسسة أساليب متنوعة في التكوين					
6 التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة					
7 تسمح المؤسسة لعاملها بالاستفادة من دورات تحسين المستوى التعليمي والأكاديمي في المؤسسات التعليمية الخارجية					
8 يوجد ضعف في تمويل عملية التكوين بالمؤسسة					
9 الدورات التكوينية التي سبق الالتحاق بها حققت لي الترقية في مناصبي					
10 يقوم التكوين بتغيير بعض الأنماط السلوكية أثناء العمل					
11 يولد لي التكوين الرغبة في التميز في أداء عملي					
12 يحفزني التكوين للارتقاء والتدرج في منصب عملي					
13 لا أتردد في قبول التكوين الذي يتم عرضه على من طرف المؤسسة					
14 لا أتردد في طلب التكوين الذي أحججه من مسؤولي مباشر					
15 كثيرا ما أفكر عن التخلي عن منصب عملي في المؤسسة					
16 أشارك في اقتراح وبناء برامج التكوين بالمؤسسة					
17 يضمن لي التكوين علاوات ومحفزات مادية جديدة					
18 قدراتي المهنية والمعرفة الحالية كافية لإنجاز أعمال بكفاءة وفعالية					
19 يمكنك التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهك في العمل و التكيف مع مختلف الصعوبات					
20 يساعدني التكوين في التقليل من نسبة الأخطاء المهنية وبالتالي إنجاز مهامي بأكثر دقة					
21 يساعدني التكوين في تجديد وتنمية معارفي					
22 يساعد التكوين على تخفيض الوقت لأداء نفس العمل					
23 يمكنني التكوين من التحكم بشكل أفضل في أساليب ووسائل العمل و مواكبة التطور التكنولوجي					
24 تساعدني برامج التكوين في تطوير مهاراتي الحالية المتعلقة بطريقة أداء المهام المرتبطة بوظيفتي					
25 هناك تميز بيني وبين زملائي داخل المؤسسة					
26 ألتزم بأوامر و توجيهات مسؤولي المباشر وأسعى لتنفيذها					
27 أتبادل مكتسبات البرامج التكوينية مع زملائي من أجل الاندماج مع فرق العمل					
28 أنا على يقين بأن استفادتي من التكوين سيكون له تأثير إيجابي على فعاليتي في العمل					
29 البرامج التكوينية تزيدني ثقة في قدراتي المهنية					

الملحق 02

الجدول رقم (01): مخرجات الـ SPSS لعبارات "التكوين" والفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.485	9

الجدول رقم (02): مخرجات الـ SPSS لكل من القدرات، الدافعية، إدراك الدور والفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.833	20

الجدول رقم (03): مخرجات ال SPSS لجميع عبارات المتغيرين "التكوين" و "أداء الموارد البشرية" والفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.837	29

الجدول رقم (04): مخرجات ال spss لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لكل عبارات "التكوين"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Varian ce
تضع المؤسسة برامج تكوينية للموظفين عند التحاقهم بمنصبه	32	2.8438	1.491
طبيعة عمليتنا تحتاج إلى تكوين بصفة دورية	32	3.5937	1.475
المناصب العليا هم المسؤولون عن التكوين في المؤسسة	32	3.6563	1.265
يتم تكوين العاملين حسب احتياجات المؤسسة	32	3.6563	1.265
تنتهي المؤسسة أساسا لبيمتنوع في التكوين	32	3.5000	1.032
التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة	32	3.6562	1.459

تسمح المؤسسة لعمالها بالاستفادة من دور لتحسين المستوى التعليمي الأكاديمي في المؤسسة	3 2	3.8125	1.060
ساعات التعليمية الخارجية	3 2	3.7500	.839
يوجد ضعف في تمويل عملية التكوين بالمؤسسة	3 2	2.5000	1.613
الدور التكوينية التي سبق لها التحاق بها حققت لها الترقية في مناصبي	3 2		
N valide (listwise)	3 2		

الجدول رقم (05): مخرجات الـ spss لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لكل عبارات الدافعية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
يقوم التكوين بتغيير بعض أنماط السلوكية أثناء العمل	32	3.5000	.645
يولد ليا التكوين بالرغبة في التميز في أداء عملي	32	3.6875	1.060
يحفز ليا التكوين لارقاء والتدرج في مناصب عملي	32	3.5625	1.415
لا أثر دد في قبول التكوين الذي يتم عرضه على منظر المؤسسة	32	4.0000	1.097
لا أثر دد في طلب التكوين الذي يحتاجهم من مسؤولي مباشر	32	3.8750	.758
كثير ما أفكر عن التخلي عن منصب عملي في المؤسسة	32	2.9375	2.448
أشار كفاي اقترحوا ببناء برامج التكوين بالمؤسسة	32	3.2188	1.015
يضمن ليا التكوين علوا و اتم محفز اتمادية جديدة	32	2.8438	1.878
N valide (listwise)	32		

الجدول رقم (06): مخرجات الـ spss لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لكل عبارات الدافعية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
قدر اتيال مهنية و المعرفة الحالية كافية لإنجاز أعمال بكفاءة و فعالية	3 2	3.5313	.967
يمكنك التكوين من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهك في العمل و التكيف مع مختلف الصعوبات	3 2	3.5312	1.354
يساعدني التكوين في تقليل نسبة الأخطاء المهنية وبالتالي إنجاز مهاميا أكثر دقة	3 2	3.6875	1.254
يساعدني التكوين في تجديد و تنمية معارف في	3 2	4.1562	.394

يساعد التكوين على تخفيض الوقت لأداء نفس العمل	3	3.7500	.839
يمكنني التكوين من التحكم بشكل أفضل في أساليب وسائط العمل ومواكبة التطور التكنولوجي	2		
تساعدني على التكوين في تطوير مهاراتي الحالية المتعلقة بطريقة أداء المهام المرتبطة بوظيفتي	3	3.7812	1.080
	2		
	3	3.9063	.604
	2		
N valide (listwise)	3		
	2		

الجدول رقم (07): مخرجات الـ spss لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لكل عبارات "إدراك الدور"

Statistiques descriptives

العبارات	N	Moyenne	Variance
هناك تميز بيني وبين زملائي داخل المؤسسة	32	3.4062	1.152
ألتزم بأوامر وتوجيهات مسؤولي المباشرة وأسعلت تنفيذها	32	4.0313	.483
أتبادل مكتسباتي في مجال التكوين مع زملائي من أجل الاندماج مع فرق العمل	32	3.6563	1.588
أنا على يقين بأن استفادتي من التكوين سيكون لها تأثير إيجابي على فعاليتي في العمل	32	3.9688	.870
البرامج التكوينية تزيد من ثقافتك في قدراتك المهنية	32	3.8437	.975
N valide (listwise)	32		

الجدول رقم (08): مخرجات الـ spss لـ معامل الارتباط ومستوى الدلالة sig التكوين مع القدرات

Corrélations

	التكوين	القدرات
Coefficient de corrélation	1.000	.407*
Sig. (bilatérale)	.	.021
N	32	32
Rho de Spearman		
Coefficient de corrélation	.407*	1.000
Sig. (bilatérale)	.021	.
N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الجدول رقم (09): مخرجات الـ spss ل معاملي الارتباط ومستوى الدلالة sig التكوين مع الدافعية

Corrélations			
		التكوين	الدافعية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.464**
	التكوين Sig. (bilatérale)	.	.008
	N	32	32
	Coefficient de corrélation	.464**	1.000
	الدافعية Sig. (bilatérale)	.008	.
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الجدول رقم (10): مخرجات الـ spss ل معاملي الارتباط ومستوى الدلالة sig التكوين مع ادراك الدور

Corrélations			
		التكوين	إدراك الدور
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.333
	التكوين Sig. (bilatérale)	.	.063
	N	32	32
	Coefficient de corrélation	.333	1.000
	إدراك الدور Sig. (bilatérale)	.063	.
	N	32	32

الجدول رقم (11): مخرجات الـ spss معامل الارتباط ومستوى الدلالة sig والتكوين مع الدافعية،

القدرات و إدراك الدور

Corrélations

		التكوين	الدافعية	القدرات	إدراك الدور
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.464**	.407*	.333
	التكوين Sig. (bilatérale)	.	.008	.021	.063
	N	32	32	32	32
	Coefficient de corrélation	.464**	1.000	.345	.641**
	الدافعية Sig. (bilatérale)	.008	.	.053	.000
	N	32	32	32	32
	Coefficient de corrélation	.407*	.345	1.000	.524**
	القدرات Sig. (bilatérale)	.021	.053	.	.002
	N	32	32	32	32
	Coefficient de corrélation	.333	.641**	.524**	1.000
	إدراك الدور Sig. (bilatérale)	.063	.000	.002	.
	N	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الجدول رقم (12): مخرجات الـ spss لمعامل الارتباط و Sig "التكوين مع أداء المورد البشري"

Corrélations

		التكوين	أداء المورد البشري
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.308
	التكوين Sig. (bilatérale)	.	.086
	N	32	32
	Coefficient de corrélation	.308	1.000
	أداء المورد البشري Sig. (bilatérale)	.086	.
	N	32	32